

SWEF – Social Web Focus

Projektevaluierung

Diplomarbeit

Studiengang Informationswirtschaft
der
Fachhochschule Stuttgart –
Hochschule der Medien

Robert Badoiu Primavera

Erstprüfer:	Prof. Dr. Wolfgang von Keitz
Zweitprüferin:	Frau Gisa Haas

Bearbeitungszeitraum:
10. Mai 2004 bis 10. September 2004

Stuttgart, Mai 2004

Kurzfassung

Gegenstand der hier vorgestellten Arbeit ist die Evaluierung des Projektes SWEF – Social Web Focus. Das Projekt SWEF ist ein Projekt des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Baden-Württemberg e.V., dessen Inhalte soziokultureller Natur sind.

Die Evaluierung umfasst die Organisation, die Durchführung, die Kommunikationsstrukturen, sowie die Erreichung der gesetzten Ziele und erfolgt nach gängigen wissenschaftlich empirischen Methoden.

Die Arbeit erstreckt sich über zwei Hauptteile, die theoretische Erörterung drei möglicher Soll-Zustände im ersten Teil und die Darstellung des aktuellen Ist-Zustandes und der Projektziele mit gleichzeitigen Aussprechen von Empfehlungen, im zweiten Teil.

Der Ist-Zustand und die gesetzten Ziele werden mittels Interviews mit der Projektführung und den Teilnehmer ermittelt, die Darstellung der Soll-Zustände hat einen theoretischen Hintergrund und basiert auf themengebundener Literatur. Die abschließende Zusammenfassung und die ausgesprochenen Empfehlungen sollen zum einen die Zielerreichung widerspiegeln und zum anderen als Entscheidungshilfe dienen.

Schlagwörter: SWEF, Social Web Focus, der Paritätische Wohlfahrtsverband Baden-Württemberg, Projektevaluierung, Evaluierung, Kommunikation, Information, Organisation.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
Vorwort	8
1 Der Paritätische Wohlfahrtsverband Baden-Württemberg	9
2 Eingeschlagener Realisierungsweg.....	12
2.1 Die Erhebung	13
2.1.1 Inhalte der Erhebung	13
2.1.2 Erhebungstechniken.....	14
3 Organisations- und Kommunikationsstrukturen	18
3.1 Organisation und Hierarchie	19
3.1.1 Zentralisierte Organisation	21
3.1.2 Dezentralisierte Organisation	26
3.2 Organisation und Kommunikation.....	27
3.3 Kommunikation und Wissen	30
3.3.1 Implizites Wissen.....	30
3.3.2 Explizites Wissen	30
3.3.3 Von implizitem zum expliziten Wissen	31
4 SWEF – Ist - Zustand.....	33
4.1 Die Idee.....	33
4.2 Das Konzept.....	34
4.3 Die Kanäle und Zielgruppen	35
4.4 Die Finanzierung	36
4.5 Die Projektdurchführung.....	37
4.5.1 Von der Idee zum Radiobeitrag	38
4.5.2 Kommunikation.....	39
4.6 Ressourcen	44
4.6.1 Technische Ausstattung	44
4.6.2 Personalressourcen	45
4.6.3 Finanzielle Ressourcen	45
4.7 Qualitätsmanagement	46

4.8	Organisation	47
4.9	Mitglieder.....	50
5	Einbindung in die Gesamtorganisation	52
5.1	Zentralisiert	52
5.1.1	Funktionale Zentralisation für SWEF	52
5.1.2	Objektzentralisation für SWEF.....	55
5.2	Dezentralisiert	59
5.3	Teil-Zentralisiert.....	61
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	64
	Anhang A: Interviewfragen	68
	Literaturverzeichnis	73
	Erklärung	76

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen	10
Abbildung 2: Organisationswürfel zur Ermittlung des Erhebungsbedarfs.....	13
Abbildung 3: Erhebungstechnik und Erhebungsinhalt.....	14
Abbildung 4: Funktionale Organisationsstruktur für SWEF	23
Abbildung 5: Objektzentralisation für SWEF	24
Abbildung 6: Darstellung der Kommunikationswege ohne Informationsnetzwerk	27
Abbildung 7: Darstellung der Kommunikationswege mittels eines Informationsnetzwerkes	28
Abbildung 8: Vier arten der Wissenserzeugung/-transformation.	31
Abbildung 9: Von der Idee zum Radiobeitrag	38
Abbildung 10: Kommunikationsengpass bei SWEF	40
Abbildung 11: Kommunikationssituation mit Personalaufstockung	41
Abbildung 12: Kommunikationssituation bei Auslagerung von SWEF.....	42
Abbildung 13: Kommunikationssituation mit CMS	43
Abbildung 14: Organigramm Paritätischer Wohlfahrtsverband	47
Abbildung 15: SWEF Akteure.....	48
Abbildung 16: Organisatorische Zusammenhänge LV-KV-Verein.....	49
Abbildung 17: Funktionale Zentralisation für SWEF - Organisationseinheiten	53
Abbildung 18: Funktionale Zentralisation für SWEF – Hierarchiestrukturen.....	54
Abbildung 19: Objektzentralisation für SWEF – Organisationseinheiten	55
Abbildung 20: Objektzentralisierung für SWEF – Hierarchiestrukturen	56
Abbildung 21: Durchführung – Zentralisiert	57
Abbildung 22: Durchführung – Dezentralisiert	60
Abbildung 23: Durchführung – Teilzentralisiert	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung, standardisierte und nicht-standardisierte Interviewform.	16
Tabelle 2: Merkmale bürokratischer und assoziativer Organisationen.	20

Abkürzungsverzeichnis

SWEF	Social Web Focus
LV	Landesverband
KV	Kreisverband
IT	Informationstechnik
PC	Personal Computer
CMS	Content Management System
CSCW	Computer Suported Collaborative Work

Vorwort

Die hier vorgestellte Diplomarbeit hat das Ziel, im Rahmen der Evaluierung, Stärken und Schwächen zu verdeutlichen, ein Einblick über die Zielerreichung zu gewähren, sowie Verbesserungsvorschläge zu erbringen, die als Entscheidungshilfen dienen sollen für die weitere Entwicklung des Projekts.

SWEF - Social Web Focus ist ein Projekt des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Baden-Württemberg, das bereits 2001 Einzug in den Geschäftsbericht erhielt und mit dessen Hilfe unter anderem eine Stärkung der Medienkompetenz des Paritätischen erreicht werden soll. Kern des Projekts ist ein soziokulturelles Webradio, mit Themen aus dem Alltag des Paritätischen Landesverbands.

Der Paritätische Landesverband zählt heute 830 Mitgliedsorganisationen und über 4000 Einrichtungen und genau hier am Ende dieser Kette, wo die Arbeit des Paritätischen, Einzug in das Leben der Bürger erhält, sollen Themen aufgegriffen werden, die in der Gesellschaft nicht ausreichend behandelt werden und für die Gesellschaft in eine Form gebracht werden die Aufmerksamkeit erregen und sensibilisieren soll.

Die Evaluierung des Projekts SWEF - Social Web Focus als Diplomarbeitsthema ergab sich aus Gesprächen mit Herrn Prof. Dr. Wolfgang von Keitz, Professor an der Hochschule der Medien Stuttgart und der Projektleitung des Paritätischen Landesverbandes Baden-Württemberg, vertreten durch Frau Gisa Haas, Referentin für Europafragen und Frau Hina Marquart zuständig für Öffentlichkeitsarbeit.

1 Der Paritätische Wohlfahrtsverband Baden-Württemberg

Die Geschichte des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Baden-Württemberg reicht bis in das Jahr 1924 zurück als damals auf Bundes- und Landesebene der Wohlfahrtsverband entstand. Seit 1930 ist der Verband unter dem Namen „Paritätischer Wohlfahrtsverband“ registriert und bildet mit seinen 830 Organisationen und über 4000 Einrichtungen und Diensten eine der Säulen freier Wohlfahrtspflege in Baden-Württemberg.

Mit seinen Prinzipien der Toleranz, Offenheit und Vielfalt bildet der Paritätische eine Solidargemeinschaft eigenständiger Organisationen, Initiativen und Einrichtungen unterschiedlichster Prägung, die ein breites Spektrum an sozialer Arbeit repräsentieren. Mit seiner auf Beteiligung und Innovation angelegten Verbandsstruktur bietet der Paritätische den Bürger Raum zur Ausgestaltung des Gemeinwesens.

Charakteristisch für den Paritätischen Wohlfahrtsverband ist die Vielfalt der ihm angeschlossenen Dienste und Einrichtungen, die sich auf alle Bereiche sozialer Arbeit erstrecken. Dazu zählen bis 1960 unter anderem Krankenhäuser und Sanatorien, Altersheime, Einrichtungen der Blindenfürsorge, Kinder- und Jugendheime, Weisenhäuser und Kinderdörfer, Schullandheime, Kindertagesstätten, Obdachlosen- und Flüchtlingsfürsorge, Körperbehinderten-, Gehörlosen- und Schwerhörigenfürsorge. Ergänzend kommen seit 1962 Elternvereine und bürgerschaftliche Initiativen hinzu, die auf freiwilliges bürgerschaftliches Engagement zurückgehen und die sich u.a. mit Suchtkrankenhilfe und psychiatrische Nachsorge befassen.

Das Wachstum des Verbandes und der ungebrochene Zustrom neuer innovativer Projekte, bestätigen das Handeln des Wohlfahrtsverbandes und zeigt die Bedeutung seiner Arbeit für die Gesellschaft¹.

¹ Informationsbroschüre „50 Jahre Paritätischer Wohlfahrtsverband Baden-Württemberg“

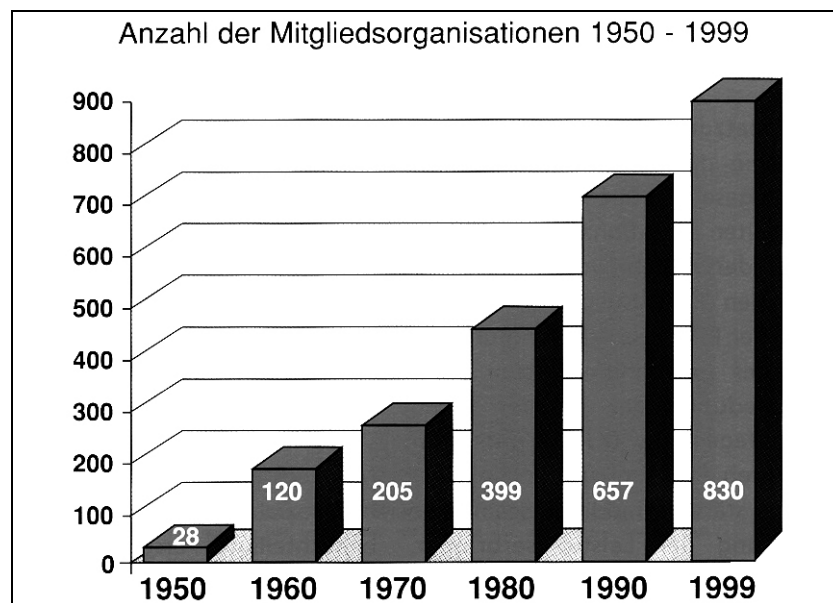


Abbildung 1: Anzahl der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen

In Folge der Entwicklung des Verbandes hinsichtlich seiner Mitglieder (Abbildung 1), stellt sich auch hier die Frage nach Qualität und deren Messbarkeit, bzw. der Einhaltung bewährter Qualitätsstandards. Seit 1998 besteht für diese Fragen eine eigenständig hierfür eingerichtete Gesellschaft, Namens „Paritätische Gesellschaft für Qualität mbH“.

Mit der zunehmenden Ökonomisierung sozialer Arbeit und der daraus resultierenden Entwicklung eines stärkeren sozialen Unternehmertums, kommen neue Herausforderungen auf den Verband und auf die Mitgliedsorganisationen zu. Die Funktion des Verbandes als Dienstleistungsverband, tritt immer stärker in den Vordergrund, so dass bereits Anfang der 90er Jahre der Verband mit einer sukzessiven Verselbstständigung seine Verbandseinrichtungen beginnt und 1991 die Paritätische Prüfungsgesellschaft „PARITÄT PUR“ gründet.

Mit dem Ziel eine verbesserte Vertretung der Verbandsinteressen auf Kreisebene zu erreichen wurde 1991 von der Mitgliederversammlung die Neuorganisation des Paritätischen auf Kreisebene beschlossen. Es folgt die Bildung von insgesamt 35 Kreisverbänden, in denen über einhundert Vorstandsmitglieder ehrenamtlich tätig sind. Gleichzeitig wird der Kontakt der Mitgliedsorganisationen untereinander intensiviert, der fachliche Austausch und die gemeinsame Interessenvertretung weiter verbessert.

Angesichts leerer Haushaltskassen und schwindenden Finanzressourcen, die sich auch auf die in der freien Wohlfahrtspflege zusammengeschlossenen Einrichtungen und Dienste auswirken, wird es für den Wohlfahrtsverband immer schwieriger seine Zukunftsperspektiven zu realisieren. Der bestmöglichen Förderung und der gesellschaftlichen Eingliederung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen mit geistlicher Behinderung stehen Kürzungen von Zuschüssen und Fördermitteln, die Zurücknahme von Freiwilligkeitsleistungen und nicht kostendeckende Pflegesätze gegenüber.

Der Paritätische ist ein bisschen anders, als die anderen Spitzenverbände. Unabhängig von Konfession, Weltanschauung oder Parteipolitik geht es dem Paritätischen um Offenheit, Vielfalt und Toleranz. Er hat nur wenige eigene Einrichtungen. Aber dafür 840 Mitgliedsorganisationen - allein in Baden-Württemberg. Das sind über 4000 soziale Einrichtungen und Dienste. Darunter fast alle Selbsthilfegruppen und Behindertenverbände. Die Probleme werden aktiv in die Hand genommen.

Menschen die sich freiwillig engagieren und sich aus Überzeugung um soziale Belange kümmern, werden unsere Gesellschaft immer wichtiger. Aber auch bürgerschaftliches Engagement muss koordiniert werden. Damit Projekte mit Herz aber ohne Geld funktionieren, gibt es das JES Projekt des Paritätischen.

Auch Menschen mit Behinderungen profitieren vom Paritätischen Wohlfahrtsverband. Auch sie wollen ein selbstbestimmtes Leben führen - trotz Handicap. Einrichtungen im Paritätischen bieten ihnen die Chance einen Schulabschluss zu machen, einen Beruf zu erlernen und schließlich dort zu arbeiten.

Eltern wollen selbst bestimmen welcher Kindergarten für ihr Kind das Beste ist. Hier betreut der Paritätische außergewöhnliche und verschiedenste Angebote. Von Eltern-Kind-Gruppen bis zu Waldorfkindergärten.

Auch Menschen mit Suchtproblemen wird geholfen. Suchtberatung ist der klassische Weg zu helfen, daneben bietet der Paritätische auch innovative Projekte im Kampf gegen die Sucht an. Die "Wilde Bühne" in Stuttgart spielt Theater - die Schauspieler sind ehemalige Drogenabhängige².

² S. Baumeister, Der Paritätische ist ein bisschen anders, als die anderen Spitzenverbände, SWEF Radiobeitrag, <http://www.swef-radiportal.de/beitrag/paritaet.txt>

2 Eingeschlagener Realisierungsweg

Die Evaluierung des Projekts SWEF-Social Web Focus erfolgt zum Teil, nach gängigen Methoden der empirischen Forschung. Für die Ausarbeitung des Ist-Zustands wurde ein Fragenkatalog erstellt (siehe Anhang A), mit dessen Hilfe man sich ein Überblick über die Ziele, Vorgaben und Organisation des Projekts, sowie über dessen Kommunikationsstrukturen verschaffen kann. Die Befragung wurde in Form eines Interviews durchgeführt. Gesprächspartner war Frau Hina Marquart, verantwortlich für die Öffentlichkeitsarbeit am Paritätischen Wohlfahrtsverband.

Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse lassen Rückschlüsse auf Finanzierung, Organisation und Projektdurchführung, allerdings ist diese Durchleuchtung des Projekts sehr einseitig, da sie nur die Seite der Projektführung zeigt und somit kein wirklicher Ist-Zustand, sondern eher den Soll-Zustand abbildet.

Des weiteren wurden in Telefoninterviews die Teilnehmer des Projekts SWEF befragt. Die Gesprächspartner hier, waren meist Vereinsvorsitzende, Öffentlichkeitsreferenten oder Vereinsmitglieder die sich aktiv am Projekt beteiligen.

Die Erkenntnisse, gewonnen aus der zweiten Befragung, erlauben in Kombination mit den Ergebnissen der ersten Befragung, eine wesentlich realistische Betrachtung der Durchführung, Organisation und der Kommunikation des Gesamtprojekts, da sie nicht nur die Sicht der Projektführung berücksichtigt, sondern auch die eigentliche Durchführung in den Vereinen einschließt.

Im weiteren Verlauf habe ich drei Alternativen, hinsichtlich der Organisation und Durchführung unter Berücksichtigung der Finanzierung und des vorhandenen Potenzials ausgearbeitet. Hierbei handelt es sich um eine rein theoretische Darstellung, die aber die Rahmenbedingungen berücksichtigt. Die Ausarbeitung der Alternativen erfolgte unter Zuhilfenahme von Fachliteratur.

Stärken und Schwächen, Vor- und Nachteile werden hier nach einem bestimmten und gleichbleibenden Muster gegenüber gestellt um zum einen, einen besseren Überblick über die alternativen Formen verschaffen zu können und zum anderen eine Gegenüberstellung der aktuellen Situation mit den anderen Optionen zu ermöglichen.

2.1 Die Erhebung

Die Erhebung ist im eigentlichen Sinne ein Bestandteil des Planungszyklus, das wiederum als Werkzeug zur Erkennung des Projektzustands dient. Sie weist auf vermutliche notwendige Bearbeitungsschritte hin, ist aber nur als Empfehlung für den Normalfall zu sehen.

Der Planungszyklus enthält mehrere Phasen:

- Auftrag: steuert das Projekt in jeweils einer Projektphase.
- Erhebung/Analyse: die Sammlung von Relevanten Informationen, welche die Grundlage für die Analyse bilden.
- Würdigung: die wertende Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand.
- Lösungsentwurf: mehrere Lösungsvarianten werden erarbeitet mit dem Ziel, die bestmögliche Lösung zu erkennen.
- Bewertung und Auswahl: es wird ermittelt in wie weit die Varianten die gesetzten Ziele erreichen.

2.1.1 Inhalte der Erhebung

Die Inhalte einer Erhebung können entweder Elemente wie z. B. die Aufgabe, die Aufgabenträger oder die Sachmittel, oder Dimensionen wie z. B. Zeit, Raum und Menge sein. Darüber hinaus können auch die Dimensionen der einzelnen Elemente und die Aufbau- und Ablaufbeziehungen wie z. B. das Informationssystem, das Leitungssystem oder die Ablaufbeziehungen als Inhalte der Erhebung dienen (Abbildung 2).

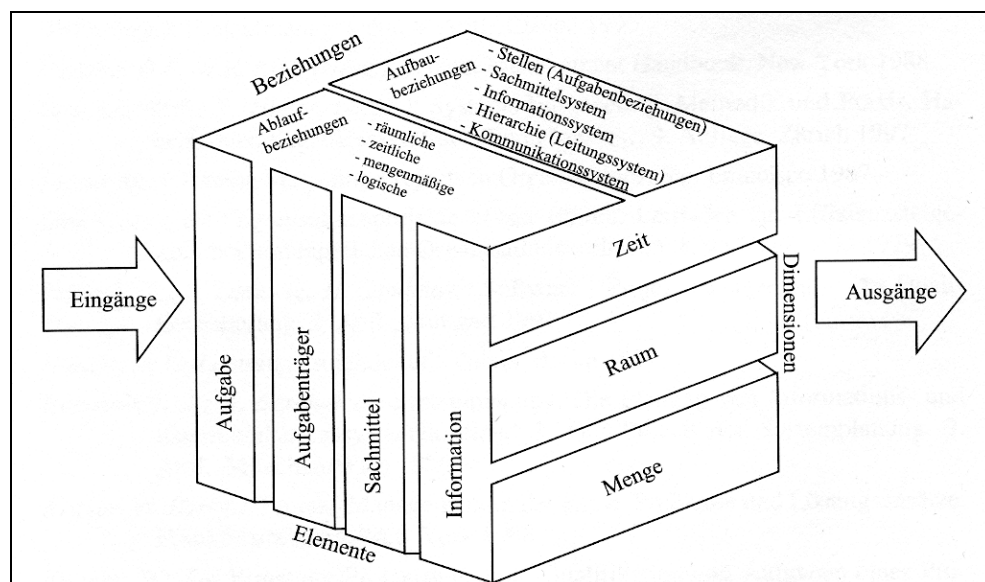


Abbildung 2: Organisationswürfel zur Ermittlung des Erhebungsbedarfs ³

³ Schmidt G.: Methode und Techniken der Organisation S. 164

2.1.2 Erhebungstechniken

Für die Erhebung kommen mehrere Techniken in Frage. Es gibt die mündliche Befragung (das Interview), die schriftliche Befragung in Form eines Fragebogens, die Beobachtung, das Dokumentenstudium, die Selbstaufschreibung, das Laufzettelverfahren und die Schätzungen. Jede der obenerwähnten Techniken hat ihre Besonderheiten und ihr Einsatz ist von Situation und von dem Umfeld abhängig.

In der Praxis geht es aber meistens nicht darum, die eine oder die andere Erhebungstechnik zur Bestandsaufnahme einzusetzen. Da jede Erhebungsaktion vorbereitende und nachbereitende Schritte bedarf, kommt es auf die zweckmäßige Kombination einzelner Erhebungstechniken an. So ist zur Vorbereitung eines Interviews z. B. von Nutzen auf vorhandene Unterlagen zurückzugreifen (Dokumentenstudium).

Die Eignung der Erhebungstechniken hängt von den Inhalten die es zu erheben gilt ab. Im Folgenden, eine Darstellung der Erhebungstechniken und ihre Eignung bezüglich der Inhalte.

Erhebungs- inhalte \ Erhebungs- techniken		Inter- view	Frage- bogen	Multi- moment- studie	Zeit- studie	Struktur. Selbst- aufschrei- bung	MM mit Selbstno- tierung	Lauf- zettel- verfah- ren	Doku- menten- studium	Schät- zungen	MTM
Elemente	Aufgaben	x x x	x	bekannt	bekannt	bekannt	bekannt	x x	x	/	bekannt
	Aufgabenträger	x x x	x x	bekannt	bekannt	bekannt	bekannt	x x x	x	/	bekannt
	Sachmittel	x x x	x x	bekannt	bekannt	bekannt	bekannt	/	x	/	bekannt
	Informationen	x x x	x x	/	bekannt	bekannt	bekannt	/	x	/	bekannt
Dimensionen	Menge	x	x x	geson- derte Er- mittlung	geson- derte Er- mittlung	x x x	geson- derte Er- mittlung	x x x	x x	x	geson- derte Er- mittlung
	Zeit	x	x x	x x x	x x x	x x	x x x	x x x	/	x x	x x x
	Raum	x x x	x x	bekannt	bekannt	/	x x	x	x	/	bekannt
Beziehungen	Aufbaubeziehungen - Stellen	x x x	x x	bekannt	/	bekannt	bekannt	x	x x	/	/
	- hierarchische Beziehungen	x x x	x x	/	/	/	/	/	x x	/	/
	- Kommunikations- beziehungen	x x x	x x	/	/	x x	x	/	x	/	/
	Ablaufbeziehungen	x x x	x	/	bekannt	/	/	x x x	x	/	bekannt

/ kommt nicht in Frage
 x weniger geeignet
 xx gut geeignet
 xxx sehr gut geeignet
 bekannt Information wird vorausgesetzt

Abbildung 3: Erhebungstechnik und Erhebungsinhalt ⁴

⁴ Schmidt G.: Methode und Techniken der Organisation S. 172

Die für den im Rahmen der SWEF - Projektevaluierung in Frage kommenden Techniken, das Interview und der Fragebogen, ergeben sich aus der Abbildung 3 als größtenteils gut bis sehr gut geeignet.

Des weiteren unterscheidet man hier verschiedene Formen des Interviews:

- Das standardisierte Interview
- Das halbstandardisierte Interview
- Das nicht-standardisierte Interview

Beim standardisierten Interview liegt ein Fragebogen vor. Die Antwortmöglichkeiten sind ganz oder teilweise festgelegt. Somit können Zusammenhänge die sich während der Befragung ergeben und nicht im Interview präzisiert, aufgrund der Standardisierung kaum berücksichtigt werden.

Dem halbstandardisierten Interview liegt ein fest vorgegebener Themenblock sowie ein flexibel aufgebautes Frageschema zugrunde, das der Interviewer mit eigenen Formulierungen durchgeht. Nicht die Fragenreihenfolge sondern die Auskunftsbereitschaft des Interviewpartners bestimmen die Reihenfolge.

Wird die Form des nicht-standardisierten Interviews gewählt, liegt dem Fragenden nur ein Leitfaden vor, bestehend aus stichwortartigen Merkhilfen.

Die folgende Tabelle (Tabelle 1) zeigt in einer Gegenüberstellung, die Vor- und Nachteile der standardisierten und der nicht-standardisierten Form, bzw. des nicht-standardisierten Interviews, gegenüber dem standardisierten Fragebogen.

Tabelle 1: Gegenüberstellung, standardisierte und nicht-standardisierte Interviewform ⁵.

Vorteile des nicht-standardisierten Interviews (gegenüber dem Fragebogen)	Vorteile des Fragebogens, die gleichzeitig Nachteile von nicht-standardisierten Interviews sind
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinnung vorher nicht bedachter neuer Gesichtspunkte ▪ Fragen können der Position, Bildung und Auskunftsbereitschaft des Befragten angepasst werden ▪ Bedeutsame, aber vorher nicht erkannte Punkte können entdeckt und weiterverfolgt werden ▪ Die Aussagen des Befragten können von einem erfahrenen Interviewer, weitgehend aus dem Bild heraus interpretiert werden, dass der Befragte hinterlässt ▪ Die persönliche Anwesenheit des Interviewers am Arbeitsplatz des Befragten kann mit einer zusätzlichen Aufnahme verbunden werden (Anzahl der Anrufe, Unterbrechungen, angetragene Probleme usw.) ▪ Die Befragungssituation ist kontrollierbar, Andere Personen können kein Einfluss nehmen, wie das beim Fragebogen häufig geschieht. Dort setzen sich Gruppen zusammen und füllen die Fragebogen in Gemeinschaftsarbeit aus ▪ Die direkte Befragung wirkt persönlicher. Gegenüber Fragebögen bestehen häufig starke emotionale Widerstände. ▪ Weniger Vorbereitungsaufwand ▪ Die Befragten haben weniger Hemmungen, sich zu äußern. Viele Menschen haben eine Scheu sich schriftlich zu artikulieren (gilt speziell für „offene“ Fragen) ▪ Durch ein Interview fühlt sich der Befragte eher aufgewertet und identifiziert sich besser mit der Untersuchung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelle Auskünfte. Nach wenigen Tagen kann die Ist-Aufnahme zu einem Stichtag fertig sein. Interview dauern zwischen 30 Minuten und mehreren Stunden. Die notwendigen Protokolle verschlingen ebenfalls erhebliche Zeit. Steigende Koordination, bei mehreren Interviewpartner ▪ Die Fragen können präziser formuliert werden ▪ Ausgewogene Auskünfte; die Befragten haben genügend Zeit sich Gedanken zu machen ▪ Die Befragten können in Ruhe Informationen zusammentragen, z. B. Statistiken erstellen ▪ Es sind keine Erheber notwendig ▪ Der Interviewer fällt als Fehlerquote weg. Die möglichen Einflüsse auf die Antworten, die sich durch das Verhalten, die Frageform oder die Reihenfolge der Fragen ergeben können, werden ausgeschaltet ▪ Es sind keine thematischen Abschweifungen möglich ▪ Mehr dementieren ▪ Es kann – falls gewünscht – Anonymität gewahrt werden ▪ Es können Kontrollfragen eingebaut werden ▪ Billigere Auskünfte. Dieses Argument leitet sich aus dem geringeren Zeitaufwand speziell in der Auswertungsphase ab ▪ Es ist leichter vielbeschäftigte und häufig abwesende Mitarbeiter zu erreichen ▪ Es ist kein gesondertes Protokoll nötig ▪ Die Auskunftsperson kann eine einmal gemachte Aussage nicht mehr dementieren.

⁵ Schmidt G.: Methode und Techniken der Organisation S. 184

Wie aus der Tabelle1 ersichtlich, haben beide Befragungsformen Vor- und Nachteile, die es in meinem Fall gilt abzuwägen, um eine geeignete Befragungsmethode zu finden.

Hinsichtlich der nichtbedachten Zusammenhänge, des persönlichen Kontakts und der Kontrollierbarkeit der Befragung, die unter anderem für den nicht-standardisierten Interview sprechen, neigte ich eher zu dieser Befragungsform. Die Notwendigkeit der Nichtabstreitbarkeit und der Vorbereitung des Befragten, zählen mit unter als Vorteile des Fragebogens.

Somit ergibt sich für den Sachverhalt im Rahmen der SWEF - Projektevaluierung eine Kombination aus standardisiertem und halbstandardisiertem Interview. Interviewvorbereitend wurde ein Fragenkatalog erstellt, der dem Interviewpartner vorab zur Verfügung gestellt wurde, während für das Interview selbst, die halbstandardisierte Form zur Geltung kommt. Die Fragen lassen sich in Themenblöcke zusammenfassen und deren Beantwortung ist nicht strikt sequenziell vorgegeben. Eine gesteuerte Themenabschweifung ist erwünscht, da dadurch sich Zusammenhänge ergeben können, die in der Vorüberlegung nicht bedacht wurden.

3 Organisations- und Kommunikationsstrukturen

In Anbetracht der Eigenschaften des Projekts, das auf einem kommunikations- und interaktionsabhängigen Fundament ruht, reicht die alleinige Betrachtung der Kommunikationsstrukturen nicht aus. Die Organisationsstruktur also, Aufbau- und Ablauforganisation müssen hier ebenfalls durchleuchtet werden.

Die Organisation eines Projekts steht im engen Zusammenhang mit der Kommunikationsstruktur und nicht zuletzt ist die Gestaltung dieser zum Großteil von der Organisation abhängig. Somit ergibt sich erst aus der Kombination der beiden Pfeiler, die Kommunikationsstruktur auf der einen und die Organisation auf der anderen Seite, eine Sicht, die eine objektive Aussage erlaubt.

Die im Folgenden beschriebenen Organisationsformen beziehen sich größtenteils sowohl auf die Ablauforganisation, als auch auf die Aufbauorganisation, die eng damit verknüpft, nicht gänzlich ausgeschlossen werden kann. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse erlauben eine klare Aussage im Hinblick auf die damit verbundenen Kommunikationsstrukturen.

Um eine transparente Sicht auf die möglichen Organisationsformen zu erlauben werden diese aus gleichbleibenden Standpunkten betrachtet. Die grundsätzlichen und die sich aus der Betrachtung ergebenden Vorzüge und Nachteile der einzelnen Formen werden gegenübergestellt und auf die Projektanforderungen abgelegt. Die interne Kommunikation, das Ressourcenmanagement und das Qualitätsmanagement sind einige der Standpunkte, die durch die differenzierte Betrachtung, für alle vorgeschlagenen Organisationsformen, die Möglichkeit einräumen sollen, einen Überblick über das Entwicklungspotenzial des Projekts unter anderen organisatorischen Bedingungen zu haben.

3.1 Organisation und Hierarchie

Grundsätzlich ist jede Hierarchie eine „*Gesamtheit von Elementen, die durch Über- und Unterordnungsbeziehungen miteinander verbunden sind*“⁶.

Damit können verschiedene Sachverhalte angesprochen werden wie z. B. Ziele oder Informationsbeziehungen, aber auch Aufgaben und das Stellengefüge, welches durch die Bündelung von Entscheidungs- und Kontrollaufgaben zum einen und zum andern durch die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Befugnisse entsteht.

Dabei gilt es zu berücksichtigen in welchem Maße, Entscheidungen zentralisiert oder dezentralisiert sind und Delegationsspielräume oder Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter bestehen.

Krüger W. entscheidet deshalb in diesem Zusammenhang vier Hierarchietypen⁷:

Typ A: Zentralistische Hierarchie

- Entscheidungsprozesse entstehen zentralisiert
- strikte Weisungslinien
- keine direkte Partizipation an den Führungsprozessen
- unbedeutende Delegation

Typ B: Delegationsergänzte Hierarchie

- Entscheidungsprozesse noch weitgehend zentralisiert
- unbedeutende Partizipation an den Führungsprozessen
- Entlastung von Routineentscheidungen durch Delegation

Typ C: Partizipationsergänzende Hierarchie

- Entscheidungsprozesse noch zentralisiert
- mittlere Ebenen wirken beratend an den Führungsaufgaben oberer Ebenen mit
- Delegation von Routineentscheidungen

Typ D: Dezentralisierte Hierarchie

- strategische Entscheidungen bleiben an der Spitze konzentriert
- Mitwirkung der mittleren Ebenen
- operative Entscheidungen sind, soweit möglich, auf mittlere Ebene verteilt.

⁶ Vgl. Krüger, W.: Bedeutung und Formen der Hierarchie, S. 293 und Lukatis, J.: Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, S. 25f

⁷ Vgl. Krüger, W.: Bedeutung und Formen der Hierarchie, S. 298f und Wagner D.: Organisation, Führung und Personalmanagement S. 102

Mit der Veränderung von Organisationsstrukturen, beeinflusst man auch die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens oder eines Projekts. Je starrer die Organisationsstruktur, desto geringer oder langwieriger ist die Kommunikation und umgekehrt, je flacher und somit flexibler die Organisationsstruktur, desto besser und einfacher gestaltet sich die interne Kommunikation.

Schauen wir uns im Folgenden die zwei extremen Organisationsformen, die starre und stark bürokratische und die flexible und assoziative Organisationsform, unter Berücksichtigung bestimmter Kriterien an.

Tabelle 2: Merkmale bürokratischer und assoziativer Organisationen⁸.

	Bürokratische Organisation	Assoziative Organisation
Rollenstruktur	Gesamtaufgabe generell und dauerhaft in Teilaufgaben zerlegt, Träger der Rollenerwartungen und Kontrolle der Rollenerfüllung durch Vorgesetzte.	Gesamtaufgabe von Fall zu Fall und kurzfristig in Teilaufgaben gegliedert, Träger der Rollenerwartungen und Kontrolle der Rollenerfüllung durch Kollegen.
Formalisierung	Kompetenzen bis ins letzte Detail schriftlich festgelegt, dauerhafte Disziplinarordnung.	Kompetenzen von Fall zu Fall, zeitlich begrenzt, provisorische Weisungen, ad hoc Beschlüsse von Arbeitsgruppen.
Autoritätsstruktur	Straffe Hierarchie, Amtsautorität, Legalitätsglaube an bestehende Herrschaftsordnung.	Einkommensschichtung an fachliches Können ausgerichtet, Autorität funktional und/oder charismatisch begründet
Kommunikationsstruktur	vertikale, dauerhaft festgelegte Kommunikationskanäle, von unten nur Informationen auf Anforderung von oben.	Netzartige Verbindungswege zwischen allen Organisationsmitgliedern.
Personalstruktur	Organisationsmitglieder verfügen über partielle Kenntnisse und Fertigkeiten, die in der eigenen Organisation erworben wurden, Rekrutierung nach starren, ausschließlich rationalen Kriterien, Karriere am Statussystem der eigenen Organisation ausgerichtet, Belohnung nach Loyalität und Gehorsam, autoritärer Führungsstil, keine Eigentumsrechte an der Organisation.	Organisationsmitglieder verfügen über umfassende Kenntnisse und Fertigkeiten, die in praxisunabhängigen Ausbildungsinstitutionen erworben wurden, Rekrutierung nach fallweise wechselnden subjektiven Kriterien der Fachkollegen, Karriere an Statussystem der Berufsgruppe orientiert, Belohnung nach Leistung, demokratische Führung, Eigentumsrechte an der Organisation vorhanden.

⁸ Borsetzky, H.: Grundsätze einer Soziologie in der Industrieverwaltung, S. 242

Auch im Falle von SWEF geht es hinsichtlich der Hierarchie darum, flache Strukturen zu schaffen, um die Kommunikation innerhalb des Projekts so einfach und so effektiv wie möglich zu gestalten. Es gilt einen Mittelweg zu finden, eine Kombination der beschriebenen Extreme. Damit auch engverbunden die Hierarchie, die von Krüger in vier Typen unterteilt wird.

Da sich meiner Meinung nach die Delegationsergänzte- und die Partizipationsergänzende Hierarchie sehr ähneln, fasse ich sie zu einer teilzentralisierten Hierarchie zusammen. Somit ergeben sich drei mögliche Hierarchie und Organisationsstrukturen: Zentralisiert, Teilzentralisiert und Dezentralisiert.

In den Folgenden Abschnitten werden mögliche Organisationsformen und Kombinationen anhand projektabhängigen Kriterien erörtert.

3.1.1 Zentralisierte Organisation

Die Zusammenfassung von Teilaufgaben und die Zuordnung von Menschen und Ressourcen zur Aufgabenerfüllung, führt zur Bildung von Organisationseinheiten. Dies geschieht nach dem Prinzip der Zentralisation oder Dezentralisation. Die Zentralisation bedeutet die Zusammenfassung von merkmalsgleichen Teilaufgaben.

Als Objekte der Zentralisation sind die, auf Aufgabenträger zu verteilenden Aufgaben anzusehen. Ziele der Zentralisation sind die, durch Zuordnung der Teilaufgaben auf Aufgabenträger entstehenden Organisationseinheiten. Als Ergebnis der Zentralisation ist ein realisierter Grad an Arbeitsteilung anzusehen.

Nach Grochla E. unterscheidet man bezüglich der Merkmale zwischen Funktions-, Objekt- und Entscheidungscentralisation⁹.

In den folgenden Abschnitten werden die obengenannten drei Merkmale detaillierter dargestellt. Hierbei handelt es sich lediglich um die projektinterne Organisationsform, die Einbindung des Projekts in die bestehende Organisation des Paritätischen wird gesondert in einem späteren Kapitel behandelt.

⁹ Vgl. Grochla, E., Unternehmungsorganisation S. 57 ff; siehe auch Bühner, Betriebswirtschaftliche Organisation, Auflage 4, S. 93 ff.

3.1.1.1 Funktionale Zentralisation

Die funktionale Zentralisation bedeutet die Zusammenfassung gleichartiger Verrichtungen wie z. B. Beschaffen, Fertigen, Verwalten oder Kontrollieren zu Organisationseinheiten.

Typisch hierfür ist eine Fertigung nach dem Werkstattprinzip. Gleichartige Verrichtungen (z. B. Bohr-, Press- oder Dreharbeiten) werden unabhängig von Zahl und Art der zu fertigenden Teile oder Produkte in einer Werksatt zentralisiert. Zwischen den entstandenen Verrichtungsbereichen entstehen gütermäßige Abhängigkeiten, die es zu koordinieren gilt.

Die Koordinationsanforderungen steigen mit zunehmender Heterogenität des Produktprogramms. Zur Reduktion der Koordinationsanforderungen zwischen den Werkstatttätigkeiten tragen Lagerhaltungen bei.

Als Verrichtungszentralisation im Bürobereich ist die Zusammenfassung aller Schreibarbeiten beim zentralen Schreibdienst oder aller Dateneingabetätigkeiten bei den Datentypisten anzusehen¹⁰.

Auf SWEF abgeleitet würde dies die Zentralisierung aller gleichartigen Tätigkeiten bedeuten. Die Informationssammlung für Beiträge und Artikel müsste demnach von einer Stelle recherchiert und von einer Anderen verwaltet werden. Die Aufnahme der gesprochenen Beiträge erledigt eine hierfür vorgesehen Stelle, genauso wie das Schneiden der Beiträge und das Verfassen anhand der übermittelten Informationen von eigenständigen Instanz übernommen wird. Die in Schrift abgebildeten Artikel werden von einer Stelle verfasst und von einer Anderen geschrieben.

Die fertigen Beiträge, Wort und Schrift werden in einer zentralen Sammelstelle gespeichert und Verwaltet. Die Veröffentlichung im Internet übernimmt nach diesem Muster eine eigenst hierfür gebildete Stelle (Abbildung 4).

Das Ergebnis ist eine in vielen Instanzen aufgeteilte Organisation, die einen hohen Grad an Verwaltung, Koordination, Kontrolle und Kommunikation bedarf. Die Projektorganisation wird dadurch sehr unübersichtlich.

¹⁰ Vgl. Bühner, Betriebswirtschaftliche Organisation, Auflage 4, S. 93 ff.

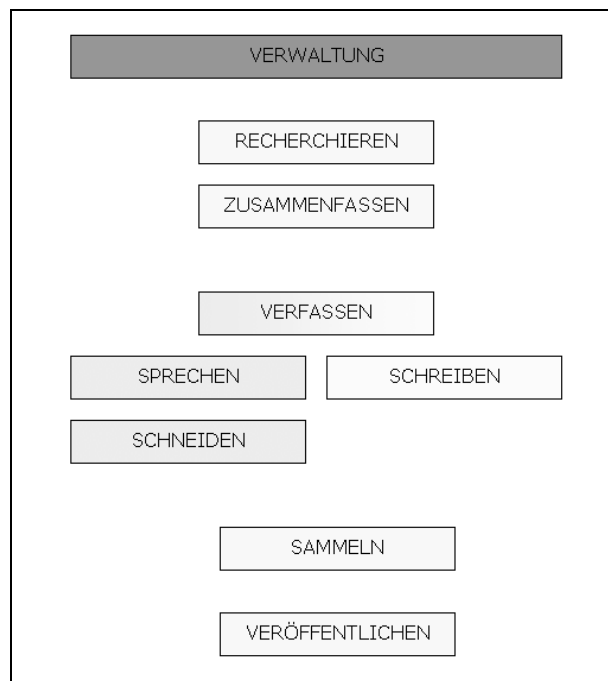


Abbildung 4: Funktionale Organisationsstruktur für SWEF

3.1.1.2 Objektzentralisation

Die Objektzentralisation führt zur Bildung von Organisationseinheiten, in denen ungleichartige Verrichtungen an gleichartigen Objekten vorgenommen werden.

Ein Beispiel für die Objektzentralisation aus dem Fertigungsbereich ist das industrielle Prinzip der Flussfertigung. Bei diesem Fertigungsprinzip werden die zur Herstellung von Produktteilen oder Produkten erforderliche Verrichtungen (Stanzen, Pressen, Biegen etc.) entsprechend dem Fertigungsablauf angeordnet.

Im Vergleich zur funktionalen Zentralisation bietet die Objektzentralisation bei heterogenem Produktionsprogramm und hoher Ausbringung folgende Vorteile:

- Vereinfachung der Koordination von Verrichtungen bezüglich mehrerer Objekte.
- Transparenz und Übersicht über die Verrichtungen zur Aufgabenerfüllung.
- Weniger Interdependenzen und Abstimmungslücken zwischen den Verrichtungen¹¹.

¹¹ Vgl. Bühner, Betriebswirtschaftliche Organisation, Auflage 4, S. 93 ff.

Die Objektzentralisierung bringt aber nicht nur Vorteile mit sich. Im Folgenden einige Nachteile:

- Gleichartige Verrichtungen wiederholen sich in den Objektbereichen.
- Unabhängige Objektbereiche entfalten Selbständigkeit und Eigeninitiative, die im Widerspruch zur Unternehmenszielsetzung stehen könnten.
- Ein Meinungsaustausch über die Objekt-Bereichsgrenzen hinweg wie auch ein gemeinsames Handeln für übergeordnete Verrichtungsinteressen unterbleiben ¹².

Für SWEF scheint diese Form aufgrund der immer gleichbleibenden Kernobjekte: Recherche, Radiobeitrag, Zeitungsartikel und Veröffentlichung sehr passend. Vordergrundig sind hier die Verrichtungen, also die zu erfüllenden Aufgaben.

Alle Verrichtungen, die für die Erstellung eines Radiobeitrags nötig sind, werden von einer Stelle aus koordiniert und ausgeführt. Ebenso verhält es sich für die schriftlichen Beiträge. Die Informationssammlung und Vermittlung erfolgt in einer eigenständigen Informationsstelle, genauso wie die Veröffentlichung der Beiträge durch die hierfür bestimmte Instanz vorgenommen wird. (Abbildung 5)

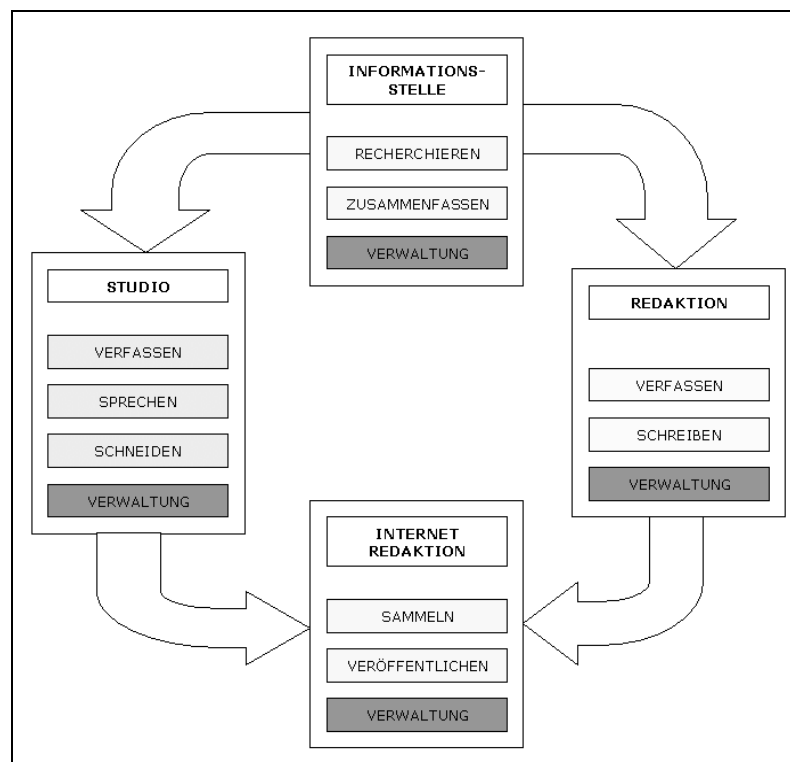


Abbildung 5: Objektzentralisation für SWEF

¹² Vgl. Bühner, Betriebswirtschaftliche Organisation, Auflage 4, S. 93 ff.

3.1.1.3 Entscheidungscentralisation

Hierbei geht es um eine Unterscheidung zwischen Organisationseinheiten, die für das Treffen von Entscheidungen zuständig sind und Organisationseinheiten, denen die Realisation obliegt. In diesem Zusammenhang ergeben sich aus der Konzentration von Entscheidungsbefugnis oder aus der Delegation von Entscheidungsbefugnis, Rangunterschiede zwischen den Entscheidungs- und Realisationsabteilungen.

Das Ausmaß an Entscheidungscentralisation hängt von der Bedeutung der Entscheidung im Unternehmenszusammenhang ab.

Diese Centralisationsform bietet sich an, wenn:

- die Koordination von Entscheidungen, die Entwicklung des Unternehmens oder einzelner Teilbereiche betreffen
- die zur Disposition stehenden Entscheidungen, eine einheitliche Unternehmensregelung bedürfen
- die Mitarbeiter der untergeordneten Ebenen für Entscheidungsaufgaben fachlich nicht qualifiziert sind

Diese Centralisierungsform ist für SWEF auf Grund seiner Beschaffenheit nicht relevant. Für SWEF gilt es eine Organisationsform zu finden, die den Voraussetzungen des Projektes entspricht.

Die Entscheidungscentralisierung, als Organisationsform ist auch für Unternehmen nur bedingt geeignet, denn hierbei handelt es sich um eine Extreme organisatorischen Handelns. Im Einzelfall geht es stets um die Frage nach dem Grad der Entscheidungscentralisation.

Für ein Projekt, welches den Ausmaßen von SWEF entspricht, erweist sich diese Form als nicht zutreffend. Kommunikation, Koordination und der reibungslose Ablauf der Prozesse innerhalb SWEF sind vordergründig. Die Entscheidungscentralisation würde diesen Prozessen nur zu einem sehr geringen Teil gerecht werden.

3.1.2 Dezentralisierte Organisation

Im Gegensatz zu den zentralisierten Organisationsformen, liegt bei der dezentralen Organisation der Focus auf der Entlastung der Aufgabenträger, der Schaffung von Transparenz, der Motivationssteigerung einzelner Mitarbeiter, durch mehr Verantwortung und auf dem Generieren von flachen Hierarchien, die nicht nur Transparenz schaffen, sondern auch die Kommunikation unterstützen.

In einer streng koordinierten und kontrollierten Organisationsform bleibt wenig Raum für Eigeninitiative. Die Entscheidungs- und Kommunikationswege sind sehr lang und somit fast unbrauchbar. In einer Umwelt, die Flexibilität und Innovation voraussetzt, ist eine starre und undurchschaubare Struktur nicht von Vorteil.

Mögliche Innovationen gehen aufgrund zu langer Kommunikationswege verloren. Mitarbeiter haben es schwer sich mit dem Unternehmen oder den Projekten zu identifizieren, denn in solch einer Organisationsform werden die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozessen wenig eingebunden. Dadurch ergeben sich Entscheidungsstaus, da für jede zu treffende Entscheidung, der Entscheidungsbefugte herangezogen werden muss.

Diese Probleme ergeben sich bei einer starren und stark zentralisierten Organisationsform. Die dezentralisierte Organisationsform soll dem entgegenwirken, indem sie mit flachen Hierarchien, die Kommunikationswege verkürzt, durch Delegation, die Entscheidungsbefugnis verteilt und durch Flexibilität, die rasche Anpassung der Organisation an veränderte Umweltbedingungen ermöglicht. Als positiver Nebeneffekt tritt die Transparenz in Erscheinung. Mitarbeiter erkennen den Sinn ihrer Arbeit, sie sind nicht nur bloße Aufgabenträger, sondern sie gestalten den Prozess aktiv mit und können den Zyklus, von der Entwicklung bis zur Fertigstellung verfolgen.

Gerade im Hinblick auf SWEF sind solche Grundsätze von größter Bedeutung. Die Projektbeteiligten können in ihrem Handeln einen Sinn erkennen und können ihr Handeln als den persönlichen Beitrag zum Gesamtergebnis ansehen. Dies steigert die Motivation und trägt zur Identifikation einzelner Mitarbeiter, mit dem Projekt bei. Dies ist auch von der Kommunikation abhängig. SWEF ist ein kommunikationsintensives Projekt, das in einer durch Standardisierung und Formalisierung starr gewordenen Organisation nicht funktionieren kann.

Im Falle von SWEF ist es von Vorteil, wenn die Projektorganisation auf Teambildung zurückgreift und keine ausgeprägten Hierarchiestrukturen vorgibt. Die einzelnen Teams sind für die Erreichung ihrer Ziele, das Erstellen eines Beitrags in Wort und Schrift verantwortlich, was mitunter einschließt, dass sie auch für die benötigten Mittel Sorge zu tragen haben.

3.2 Organisation und Kommunikation

Die Zusammenhänge zwischen Organisation und Kommunikation sind eng verknüpft. So hängt die Intensität der Kommunikation von der Organisationsform ab. Je stärker eine Organisation auf Hierarchien aufbaut, umso schwieriger und langsamer wird der Kommunikationsfluss, der auch die Entscheidungsfindung beeinflusst. Starre und stark formalisierte Strukturen erlauben keine rasche Informationsverteilung. Der Weg der Information geht über viele Instanzen, das verlangsamt zum einen die Weiterleitung und zum anderen kann es dazu führen, dass Informationen nicht mehr in ihrer ursprünglichen Form wiedergegeben werden. Jede Instanz beurteilt die Information auf einer anderen Ebene und das kann dazu führen, dass Bestandteile, wichtig für die eine Instanz, von der vorherigen nicht weitergeleitet wurden, da diese Instanz die Bestandteile für unbrauchbar hält.

Soll eine Information ihre Integrität beibehalten und die Durchlaufzeit, vom Eingang der Information bis zur Übermittlung so gering wie möglich gehalten werden, so muss die Kommunikationsstruktur so einfach wie möglich gestaltet werden.

Anhand folgender Darstellung (Abbildung 6) soll gezeigt werden welchen Weg die Information gehen muss um vom einen Ende zum anderen zu gelangen.

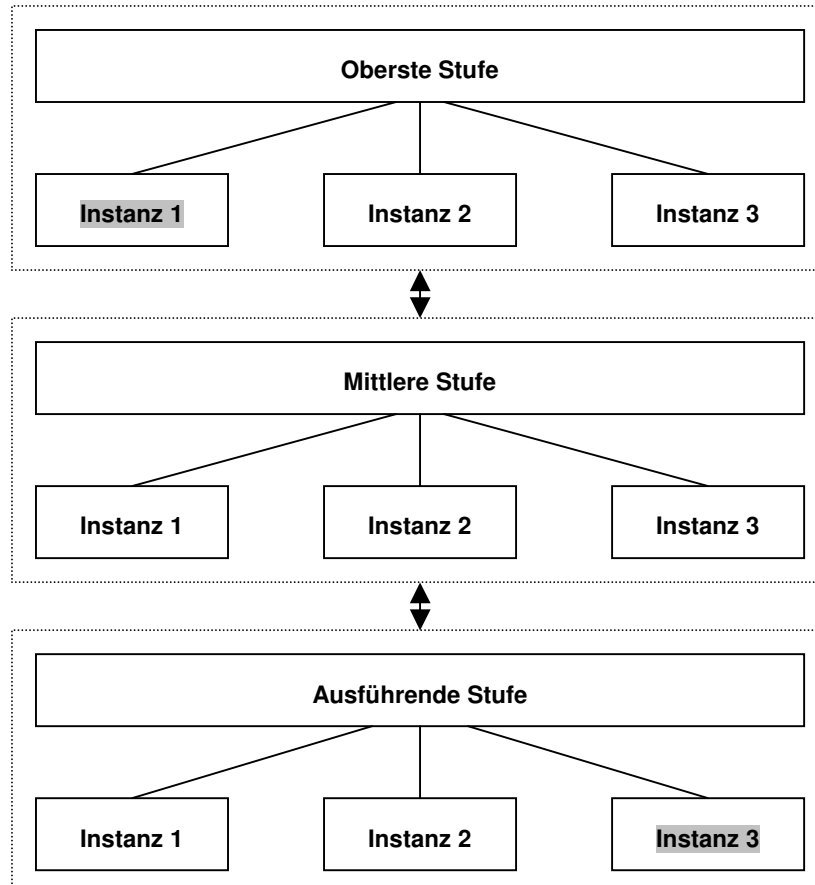


Abbildung 6: Darstellung der Kommunikationswege ohne Informationsnetzwerk

In der vereinfachten Sicht gehen wir von drei Hauptstufen aus, die obere, die mittlere und die ausführende Stufe, wobei sich diese aus weiteren Instanzen, hier 1,2 und 3 genannt zusammensetzen. Wird eine Information von der Instanz 3 der ausführenden Stufe aufgenommen, die für die Instanz 1 der obersten Stufe bestimmt ist, so muss diese Information erst über die ausführende Stufe an die mittlere Stufe und ihre Instanzen übermittelt werden, die ihrerseits die Weiterleitung an die obere Stufe übernehmen. Hier wird die Information an ihr Ziel geleitet.

Die Information musste über mehrere Instanzen und Stufen geleitet werden, bevor sie ihr Ziel erreicht hat. Ein zeitlicher Verlust zum einen und ein hohes Risiko bezüglich der Integrität zum anderen, ergeben sich in diesem Zusammenhang. Die Zwischenstufen könnten den Informationsgehalt der Mitteilung aus Unwissenheit über die Bedeutung heraus verändert haben, somit ergibt sich ein anderer Zusammenhang und die Mitteilung bekommt eine andere Bedeutung. Man stelle sich das nach dem Prinzip der „Stillen Post“ vor. Ebenso kann es geschehen auf umgekehrten Wege, von der oberen zur Ausführungsstufe.

In diesen dargestellten Fall entsteht ein erheblicher Zeitverlust, der die Reaktionsfähigkeit und somit die Flexibilität der Organisation stark beeinträchtigt. Eine schnelle Reaktion auf sich ändernde Umweltbedingungen ist nicht möglich und dies wirkt sich letztendlich negativ aus auf die Wettbewerbsfähigkeit.

Im Rahmen der nächsten Abbildung (Abbildung 7) wird ein Ansatz dargestellt, der diese Hürden auslöst. Die Stufen und ihre Instanzen werden aus Gründen der Vereinfachung und der besseren Veranschaulichung beibehalten.

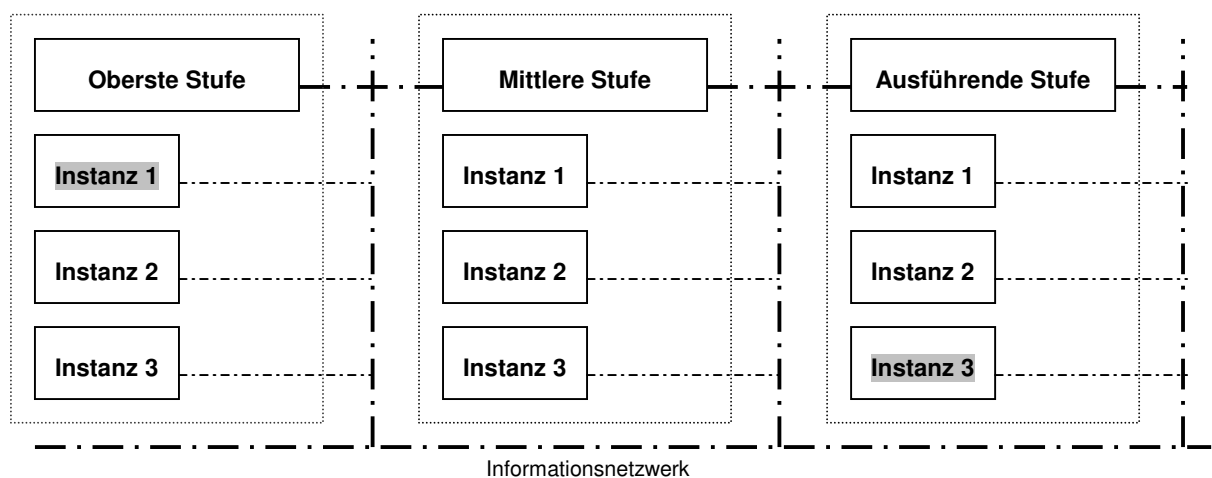


Abbildung 7: Darstellung der Kommunikationswege mittels eines Informationsnetzwerkes

Um ein besseres Verständnis zu schaffen, möchte ich das vorherige Beispiel hier erneut aufgreifen. Instanz 3 der Ausführungsstufe nimmt eine Information auf die für die Instanz 1 der oberen Stufe bestimmt ist, entgegen. Mithilfe des Informationsnetzwerks, woran alle Instanzen angeschlossen sind, erfolgt die Übermittlung auf dem schnellsten Weg, ohne das Risiko des Integritätsverlustes der Mitteilung. Über das Netzwerk können Informationen von jeder Stufe oder Instanz zur jeder Instanz oder Stufe übermittelt werden, vorausgesetzt diese sind an das Netzwerk angeschlossen.

Nachteile wie Zeitverlust und Verfälschung treten hier nicht auf, somit ergibt sich auch eine positive Auswirkung auf die Reaktionsfähigkeit und Flexibilität der Organisation. Aufgrund der Möglichkeit schnell reagieren zu können auf veränderte Umweltbedingungen, ergibt sich ein Plus an Wettbewerbsfähigkeit.

Die Einführung eines Informationsnetzwerks hat darüber hinaus noch weitere Vorteile. Es ermöglicht z. B. den Einsatz von Computer Supported Collaborative Work Systeme (CSCW-Systeme) oder von Content Management Systeme (CMS). Diese Systeme erlauben eine standortunabhängige Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiter, an ein und der selben Aufgabe und trägt mit dazu bei, eine stärkere Bindung und Einbindung der einzelnen Instanzen zum Gesamten zu schaffen. Intranetplattformen geben den einzelnen Stufen und Instanzen die Möglichkeit sich selbst und ihre Arbeit für dritte zu veranschaulichen. Dadurch können andere für die Aufgaben und die Bedeutung der Arbeit einer Instanz sensibilisiert werden.

Mit dem Einsatz eines Informationsnetzwerks ergibt sich die Möglichkeit der Wissensgenerierung und der Ausgleich von Wissenslücken gestaltet sich wesentlich einfacher. Der Zugriff auf How To Papers, Richtlinien oder FAQ's ist eine Möglichkeit einen Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Instanzen zu ermöglichen.

Der Zusammenhang zwischen Organisation und Kommunikation ergibt sich aus den Hierarchiestrukturen, die von der Organisation vorgegeben werden. In einer stark strukturierten Organisation, die feste Hierarchiestrukturen und ein Kontrollapparat vorschreibt muss der Informationsfluss über die vorgesetzten Instanzen laufen. In diesem Fall wirken diese Vorgaben den Vorzügen eines Informationsnetzwerks entgegen. Die Übermittlungsgeschwindigkeit ist deutlich geringer, was damit zusammenhängt, dass erst die Vorgesetzten Instanzen die Mitteilung bekommen müssen, bevor sie weitergeleitet werden kann. Ebenso kann es zu einer Verfälschung des Informationsinhaltes der Mitteilung kommen. Dafür sind die differenzierenden Sichten, aus den die Mitteilung betrachtet wird, verantwortlich. Bedeutsame Inhalte, für den einen, erscheinen in den Augen anderer als erlänglich und umgekehrt. Die Starrheit der stark hierarchischen Organisation lässt wenig Entfaltungsraum und Flexibilität zu. Durch den Einsatz von Informationssystemen kann die Durchlaufzeit einer Mitteilung verkürzt werden, allerdings nicht in dem Maße in dem es potenziell möglich wäre. Die Kommunikationskanäle sind schneller aber die Kommunikationswege, die Richtungen, sind vorgeschrieben. Die Kommunikation findet über vermittelnde Stelle indirekt statt.

In einer Organisation mit flachen Strukturen und einer übersehbaren hierarchischen Ordnung, kann ein Informationsnetzwerk sein volles Potenzial entfalten. Die Instanzen können ungehindert und ohne Zwischenschritte Informationen untereinander austauschen. Der direkte Austausch ist schneller und hat den Vorteil, dass im Falle einer erneuten oder ergänzenden Anfrage die benötigten Informationen schnell nachgereicht werden können. In diesem Fall entfällt auch das Verfälschungsrisiko, denn die Kommunikationspartner sind zugleich die Austauschpartner. Zwischen Sender und Empfänger findet die Kommunikation direkt, ohne Vermittlung durch Dritte statt.

3.3 Kommunikation und Wissen

Wissen hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Wissen ist zu einem essenziellen Wettbewerbsfaktor für große und kleine Unternehmen geworden und darf nicht mehr außer Acht gelassen werden. Um konkurrenzfähig bleiben zu können, muss man wissen und um zu wissen muss man aufmerksam sammeln. Geeignete Informations- und Kommunikationssysteme tragen mit dazu bei, Wissen zu generieren, wobei Wissen alleine nicht ausreicht. Um aus Wissen einen Wertschöpfungsfaktor zu machen muss man Wissen verfügbar machen. Kollektives und individuelles Wissen bzw. explizites und implizites Wissen gilt es miteinander zu vereinen. Man muss vom impliziten Wissen zum expliziten Wissen gelangen. Hierfür macht man Gebrauch von der, von Nonaka und Takeuchi entworfenen Wissensspirale. Sie beschreibt den Weg vom impliziten zum expliziten Wissen über vier Stationen. Doch bevor ich darauf eingehe, eine kurze Beschreibung beider Wissensarten.

3.3.1 Implizites Wissen

*Implizites Wissen stellt das persönliche Wissen eines Individuums dar, welches auf Ideale, Werte und Gefühle der einzelnen Person beruht. Subjektive Einsichten und Intuition verkörpern implizites Wissen, das tief in den Handlungen und Erfahrungen des einzelnen verankert ist. Diese Form von Wissen ist sehr schwer zu formulieren und weiterzugeben, da sie in den Köpfen einzelner Personen gespeichert ist*¹³.

3.3.2 Explizites Wissen

*Explizites Wissen ist dagegen methodisch, systematisch und liegt in artikulierter Form vor. Es ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert und kann u.a. mit Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, übertragen und gespeichert werden*¹⁴.

¹³ K. North, Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, 2 Auflage, S.49 ff

¹⁴ siehe 10

3.3.3 Von implizitem zum expliziten Wissen

Zur Transformation des Wissens, implizit zu explizit und vice versa und zur Übertragung vom Einzelnen auf die Gruppe, haben Nonaka und Takeuchi das Modell der Wissensspirale entwickelt. Ausgangspunkt der Wissensspirale ist der einzelne Mitarbeiter und seine Fähigkeiten Wissen zu generieren (Abbildung 8).

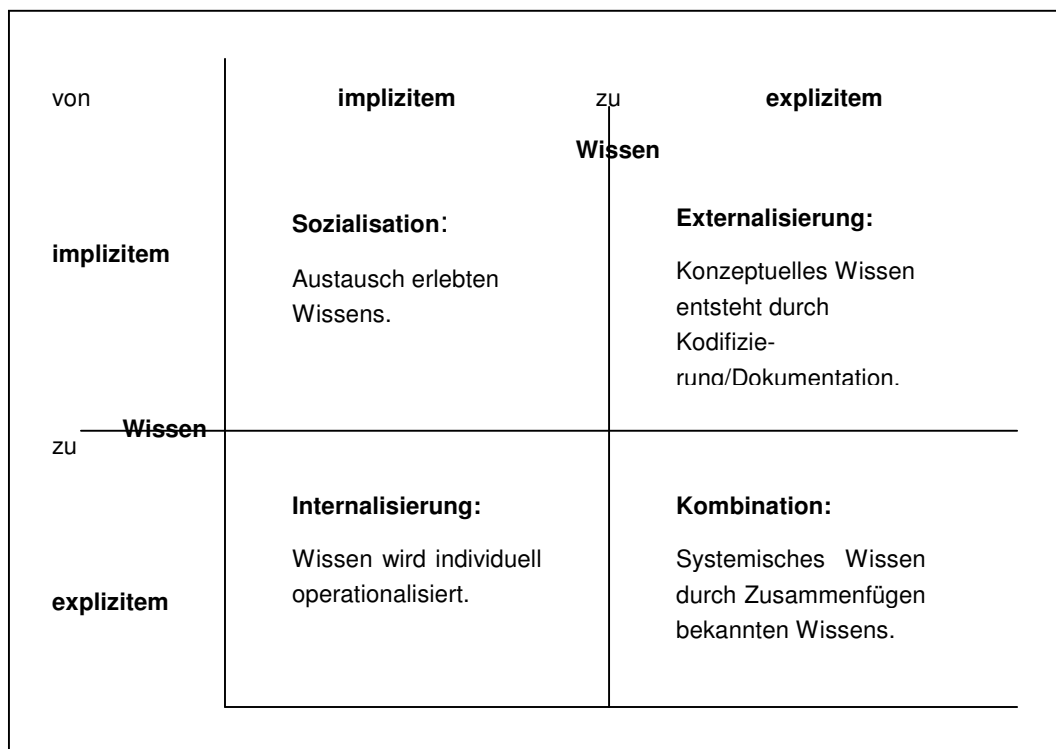


Abbildung 8: Vier arten der Wissenserzeugung/-transformation¹⁵.

Die Transformation läuft in vier Phasen ab.

- Sozialisation : der Austausch von implizitem Wissen (implizit zu implizit).
- Externalisierung: implizites Wissen wird im Zuge der Externalisierung dokumentiert und für alle verfügbar gemacht (implizit zu explizit).
- Kombination: neues explizites Wissen wird durch Kombination bereits bekanntem expliziten Wissen erzeugt (explizit zu explizit).
- Internalisierung: das dokumentierte explizite Wissen wird durch Aufnahme, Ergänzung und Neuordnung internalisiert (explizit zu implizit).

¹⁵ K. North, Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, 2 Auflage, S.50

Durch die Kommunikation der Mitarbeiter im Kollektiv überträgt jeder sein Wissen auf die Anderen. Andererseits verinnerlicht der Einzelne den Erfahrungshintergrund des Kollektivs. Durch den ständigen Wechsel von Externalisierung und Internalisierung entlang der Wissensträger, Mitarbeiter, Gruppe, Organisation wird einerseits Wissen auf diesen unterschiedlichen Ebenen verfügbar gemacht und andererseits entsteht ein Wissenszuwachs für das Unternehmen. Voraussetzung hierfür ist sowohl die persönliche Kommunikation, als auch der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologie¹⁶.

¹⁶ K. North, Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, 2 Auflage, S.51 ff

4 SWEF – Ist - Zustand

SWEF ist ein Internetradio, nur für soziale und soziokulturelle Themen, d.h. ein Spartenradio im Internet. Hinter den sozialen Inhalten verbergen sich die Inhalte der 840 Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Landesverbands Baden Württemberg, aus den verschiedensten Bereichen, wie z. B. Behindertenhilfe, Jugendhilfe, bürgerschaftliches Engagement oder Selbsthilfe.

SWEF ist das erste Spartenradio im Internet nur zu sozialen und soziokulturellen Themen. Das Programm wird vor allem von den Mitgliedsorganisationen und Projekten im Paritätischen gestaltet. Die 840 Mitgliedsorganisationen des Paritätischen in Baden-Württemberg repräsentieren das gesamte Spektrum sozialer Arbeit ¹⁷.

Mit fünf Spezialkanälen zu bestimmten Bereichen sozialer Arbeit, können Hörerinnen und Hörer gezielt angesprochen werden. Sie bekommen Informationen rund um ihre Gesundheit, wie Menschen mit Behinderungen leben, welche Probleme Jugendliche haben und wo man sich engagieren kann. Darüber hinaus hat SWEF einen Kulturkanal, der die kulturelle Arbeit in sozialen Einrichtungen und Schulen vorstellt ¹⁸.

4.1 Die Idee

SWEF entstand als Idee im Paritätischen, vom Landesgeschäftsführer, aus der Notwendigkeit heraus den Mitgliedern des Landesverbands Baden Württemberg, die Möglichkeit einzuräumen Medienkompetenz zu erwerben im Bereich Internet und Radio und den Mitgliedern eine Medienplattform zur Verfügung zu stellen. Diese Plattform soll, für die Veröffentlichung der Themen, die im Rundfunkbereich nur ganz gering ausgesprochen werden.

Das Kernprodukt von SWEF ist zum einen, das SWEF Internetportal und zum anderen die Radiobeiträge, die sich auf diesem Portal zusammenfinden und zielgruppenorientiert präsentiert werden können. Ein Punkt der nach Angaben der Leiterin des Referats für Öffentlichkeitsarbeit, Frau Hina Marquart einen hohen Stellenwert hatte und hat.

¹⁷ Interview mit Herr Böhringer, Antwort 1, <http://www.swef-radioportal.de/beitrag/swefstart.txt>

¹⁸ siehe 14

4.2 Das Konzept

Die Idee wurde in Zusammenarbeit mit der Hochschule der Medien Stuttgart, von Frau Lisa Nuding, in Rahmen einer Studienarbeit und unter der Aufsicht von Prof. Dr. Wolfgang von Keitz in ein Konzept umgesetzt. Der Focus lag hier, vorrangig auf die Erstellung eines Radioportals, das die Vielseitigkeit der Inhalte des Paritätischen mediengerecht darstellt. Es ging darum einen Portal zu entwickeln, der bereits bestehende Radioprojekte des Paritätischen Landesverbands Baden Württemberg, sowie die seiner Partner auf eine Multimediaplattform vereint. Zudem sollen die Mitgliedsorganisationen des Paritätischen zur selbständigen Durchführung von Radioprojekten animiert werden.

Über die Radioprojekte hinaus soll SWEF den Teilnehmern, die Möglichkeit gewähren sich selbst, in Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit besser präsentieren zu können.

Der Paritätische will mit SWEF, ein Informationsradio im Internet schaffen, das sich auf soziale Themen spezialisiert. Die Mitgliedsorganisationen bieten dafür das nötige Knowhow. Gleichzeitig soll SWEF eine Kommunikationsplattform von Non-Profit-Organisationen im sozialen und soziokulturellen Bereich sein ¹⁹.

Die SWEF Teilnehmer sind hauptsächlich die Einrichtungen des Paritätischen, aber es ist es ebenso wichtig, dass sich auch externe Partner an diesem Portal beteiligen. Der Paritätische wirkt unterstützend in diese Richtung, indem er in einer bundesweiten Ausschreibung andere Bundesverbände dazu animiert mitzumachen und sich an SWEF zu beteiligen. Es ist nicht beabsichtigt andere Verbände dazu zu bewegen ähnliche Projekte zu generieren, sondern der Paritätische will als einziger Verband diese Plattform bieten, die von allen gemeinschaftlich genutzt werden kann.

Darüber hinaus hat der Paritätische auch das Bestreben, als internes Ziel, die Kommunikation der Mitglieder untereinander, die Teambildung und die Identifikation mit SWEF zu verstärken, besser gesagt das Erkenntnis über die Notwendigkeit von SWEF zu schaffen.

Im Grunde geht es darum, eine starke Bindung der Mitglieder an den Verband zu erzeugen. Dieses Ziel ist hinsichtlich des Erfolgs von SWEF ein Muss.

¹⁹ Interview mit Herr Böhringer, Antwort 3, <http://www.swef-radioportal.de/beitrag/swefstart.txt>

4.3 Die Kanäle und Zielgruppen

Aus Vorüberlegungen bezüglich der Zielgruppen ergaben sich insgesamt fünfzehn Kanäle, die zielgruppenspezifische Inhalte vermitteln sollen. Aus der Projektskizze und durch Gespräche mit Frau Hina Marquart entstanden folgende Zielgruppen: sozial interessierte Menschen, engagierte Menschen, Jugendliche, Kinder, Frauen, Familien, Senioren und ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen, Drogenabhängige, Jugendhäuser, Migranten, Rentner, Arbeitssuchende Menschen mit Behinderungen und Straffällige. Für diese zunächst vierzehn Zielgruppen sollen Kanäle generiert werden, die im Rahmen von SWEF in die Medienlandschaft integriert werden sollen. Ein weiterer Kanal für sonstige Themen, die nicht gezielt einer Zielgruppe zugeordnet werden können ergänzt das Themenportfolio von SWEF.

In der Anfangsphase wurden sieben Kanäle realisiert:

- Gesund und Munter: der Gesundheitskanal von SWEF
- Social Scout: der Jugendkanal von SWEF
- Robin Good: der Kanal für freiwilliges Engagement
- Leben mit Handicap: das Kanal für Menschen mit Behinderungen
- Kaleidoskop: der Kulturkanal von SWEF
- Sozialmagazin: der Kanal für allgemeine soziale Themen. Hierbei handelt es sich um Beiträge die bereits von HoRadS-Das HochschulRadio Stuttgart gesendet wurden
- Verschiedenes: Themen die keiner Zielgruppe zugeordnet werden können, finden sich in diesem Kanal wieder

Auf dem Gesundheitskanal informiert SWEF Gesunde und Kranke über Präventionsprogramme, Krankheitsbilder und Therapien. Es wird berichtet aus der Praxis der Krankenhäuser und der Patientenberatungsstellen. Selbsthilfegruppen für chronisch Kranke werden vorgestellt. SWEF beziehen Stellung zu gesundheitspolitischen Fragen. Zudem bietet der Kanal in Zusammenarbeit mit der AOK Gesundheitskasse auch einen besonderen AOK-Service zu Gesundheitsthemen an ²⁰.

Auf dem Jugendkanal finden Jugendliche, Eltern, Familien und Betroffene Rat, wenn es um Beruf, Ausbildung, Jugendinitiativen, Jugendfreizeitprogramme, Sucht- und Gewaltprävention geht. Themen wie die Integration von Jugendlichen mit Behinderung oder migrantischem Hintergrund werden ebenfalls hier behandelt ²¹.

Der Kanal "Leben mit Handicap" gibt ein Bild davon, wie Menschen mit Behinderungen leben und arbeiten ²².

²⁰ Interview mit Herr Böhringer, Antwort 2, <http://www.swef-radioportal.de/beitrag/swefstart.txt>

²¹ siehe 20

²² siehe 20

Wo man sich in Baden-Württemberg freiwillig engagieren kann und welche Projekte und Initiativen es gibt, erfährt man auf dem Kanal Robin Good ²³.

Kulturelle Angebote haben im sozialen Bereich und somit auch bei SWEF einen besonderen Stellenwert. Der Kanal "Kaleidoskop" gibt Veranstaltungstipps. Er informiert und überträgt Veranstaltungen aus dem soziokulturellen Bereich ²⁴.

Allgemein gefasst, werden sozial und soziokulturellen interessierten Menschen angesprochen, Politiker, die Medien, Partner und vor allem alle Zielgruppen, die von den Mitgliedern angesprochen werden.

4.4 Die Finanzierung

SWEF finanziert sich zur Zeit aus verschiedenen Finanzströme, wie z. B. der Etat Öffentlichkeitsarbeit und aus verschiedenen Projekten. Ebenso kommen Gelder aus Fördermitteln, die sich aus verschiedenen Töpfen wie z. B. der Glücksspirale oder der Aktion Mensch zusammensetzen.

Die Landesanstalt für Kommunikation Baden Württemberg hat SWEF in der Anfangsphase ebenfalls finanziell unterstützt, indem sie die Mittel für die notwendigen Schulungen der Mitarbeiter zur Verfügung gestellt hat. Des weiteren wird SWEF auch von der Hochschule der Medien Stuttgart unterstützt, wobei diese die technische Ausstattung und Betreuung des Projekts übernimmt.

Trotz allem trägt im Moment der Paritätische Landesverband die anfallenden Kosten und das ist nur solange möglich, wie die Zusammenarbeit mit der Hochschule stattfindet. Im Rahmen der Zusammenarbeit werden Studenten der HdM eingebunden, diese übernehmen die technische Betreuung inklusive der Veröffentlichung der Beiträge. Durch den Einsatz von Studenten bleiben zum einen die Honorare im Vergleich relativ niedrig und zum anderen entfallen die Kosten für Hardware, bzw. für die Streamingserver, die von der HdM gestellt werden. Nur aufgrund studentischen Engagements kann SWEF weiterhin betrieben werden.

Die entstehenden Kosten für die Verwaltung von SWEF übernimmt der Paritätische Landesverband. Diese setzen sich zum einen aus GEMA und GVL Gebühren für die musikalische Untermahlung der Beiträge und zum anderen aus den Studentenhonoraren zusammen.

²³ Interview mit Herr Böhringer, Antwort 2, <http://www.swef-radioportal.de/beitrag/swefstart.txt>

²⁴ siehe 23

Dieser Zustand hat aber nur einen temporären Charakter. Ab Januar 2005 soll SWEF sich finanziell selbst tragen können. Dafür sind mehrere Schritte notwendig wie z. B. die Gewinnung von Sponsoren. Über die Einführung eines Beitrags, der seitens der Mitglieder für die Nutzung des Portals entrichtet werden soll und welcher mithelfen soll SWEF zu finanzieren, wird ebenfalls beraten. Sowohl für den einen als auch für den anderen Schritt sind Erfolge notwendig, um SWEF für Sponsoren interessant zu machen und den Nutzungsbeitrag zu rechtfertigen.

Ein weiterer Schritt für die Selbständigkeit von SWEF ist der geplante Betrieb als Agentur für Soziales. Hierbei geht es darum den Medien die Möglichkeit einzuräumen, auf vorrecherchierte und aussagekräftige Beiträge, sowohl in Schrift als auch in Ton, zurück zu greifen, um diese dann für den eigenen Betrieb zu verwenden. Rundfunksender, Zeitungen und Zeitschriften aber auch andere Einrichtungen mit informativem Charakter, wie z. B. die Agentur für Arbeit, sollen auf den Informationspool von SWEF zurückgreifen können. Als Gegenleistung für die Nutzung dieser Inhalte wird ein Beitrag fällig, der SWEF zu gute kommt.

4.5 Die Projektdurchführung

SWEF ist ein Projekt, das vom Paritätischen Landesverband Baden Württemberg verwaltet und geleitet wird, dessen Ausführung allerdings den Mitgliedern obliegt. SWEF bietet den Mitgliedern das Portal als einzigartiges Fenster zur Außenwelt und gibt ihnen somit die Möglichkeit, in Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit sich und ihre Anliegen mediengerecht zu präsentieren. Das Ausmaß indem die verschiedenen Einrichtungen ihre Anliegen präsentieren, hängt vom Grad der betriebenen Öffentlichkeitsarbeit ab.

Die Einrichtungen sind in ihrer Themenwahl unabhängig vom Paritätischen Landesverband, lediglich in der Ausführung, also im Prozess zur Erstellung des Produkts, werden seitens des Paritätischen Richtlinien zur Wahrung der Produktqualität, der Kontinuität, der Corporate Identity und zur Einhaltung der Barrierefreiheit vorgegeben.

Diese und weitere Richtlinien, bzw. Leitfäden zur Erstellung eines Radiobeitrages werden im Rahmen eines eigenst für SWEF erstellten Stylebooks dargestellt. Somit sind die Mitglieder nicht ganz alleine gelassen. Im Stylebook enthalten sind unter anderem auch Anleitungen zur Erstellung der Beiträge und Steigerung der Beitragsqualität. Das Stylebook ist als Guide zu verstehen und soll das Radio als Medium erklären und für Branchenfremde verständlich machen.

4.5.1 Von der Idee zum Radiobeitrag

Wie bereits erwähnt sind die Mitglieder in ihrer Themenwahl unabhängig vom Paritätischen Landesverband. Ideen, die zu einem Radiobeitrag für SWEF führen sollen, können somit völlig frei ausgesucht werden, entweder aus dem Wunsch der Mitglieder heraus, wichtige Fakten zur eigenen Organisation zu veröffentlichen, oder können aus eigenen Projekten abgeleitet werden.

Der allgemeine Ablauf, von der Idee zu einem Radiobeitrag bis zur Veröffentlichung dessen, läuft in mehreren Phasen ab (Abbildung 9).

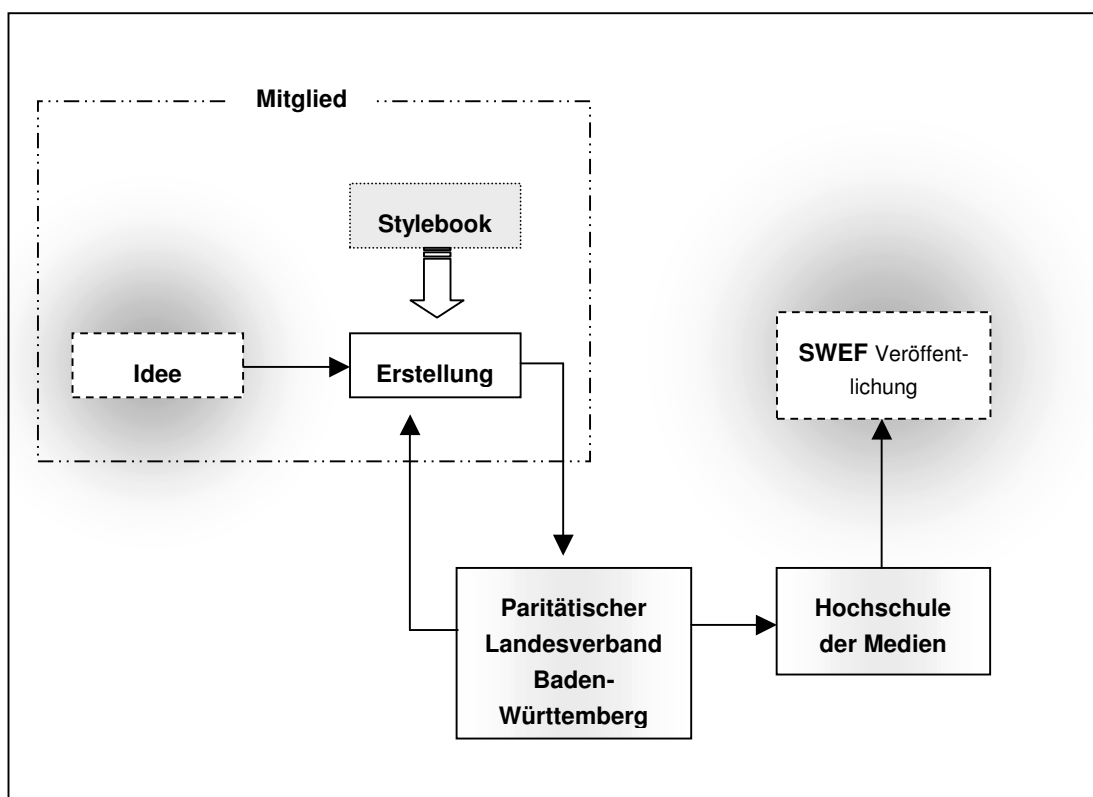


Abbildung 9: Von der Idee zum Radiobeitrag

Die Mitglieder erstellen die Radiobeiträge in Eigenregie unter Einhaltung der im Stylebook festgehaltenen Richtlinien und senden die fertigen, sendefähigen Beiträge per E-Mail an den Paritätischen, in mp3 Format oder auf CD Rom. Der Beitrag wird eventuell auch noch in schriftliche Form dem Paritätischen übermittelt. Dieser prüft ob der Beitrag den Vorgaben entspricht, ordnet diesen einem Kanal zu und sendet den Beitrag weiter an die Hochschule der Medien, die ihrerseits einen Soundcheck vornimmt und den sendefähigen Radiobeitrag veröffentlicht.

4.5.2 Kommunikation

Wie man anhand der Abbildung 9 erkennen kann, gibt es viele Kommunikationswege, die von der Idee bis zur Veröffentlichung beschriftet werden müssen. Eine Vernetzung im informationstechnischen Sinne ist zur Zeit nicht im Einsatz.

Die Kommunikation zwischen den Mitgliedern und dem Paritätischen Landesverband wird über die jeweiligen Öffentlichkeitsarbeitsstellen abgewickelt. Sowohl bei den Mitgliedern, als auch im Paritätischen, vertreten durch eine Person. Seitens der Mitglieder führt dies zu keinerlei Komplikationen, anders allerdings aus Sicht des Paritätischen Landesverbands. Das Referat für Öffentlichkeitsarbeit, in persona Frau Hina Marquart, muss alle Anfragen und Zusendungen bewältigen, darüber hinaus ist diese Stelle, im Augenblick eine Halbtagsstelle.

In der Abbildung 9 wird nur ein Mitglied dargestellt, geht man aber von der tatsächlich möglichen Anzahl der Mitglieder aus (max. 840), werden die komplexen Kommunikationsbeziehungen sichtbar. Auch unter der Berücksichtigung der Tatsache, dass im Augenblick nicht alle Mitglieder sich am Projekt beteiligen wird deutlich, dass auf langer Sicht dieses Modell zur Kommunikationsengpässen führen wird.

Dieser Problematik entgegenwirkend, wäre entweder die Aufstockung des Personals im Referat für Öffentlichkeitsarbeit, oder die Einführung eines Informationsnetzwerks notwendig. Diese Schritte reduzieren nicht die Anzahl der Anfragen und Zusendungen, sondern erhöhen lediglich die Kommunikationsgeschwindigkeit. Weitere Hindernisse ergeben sich auch bei der Kommunikation zwischen dem Paritätischen und der Hochschule der Medien. Geht man davon aus, dass ab Januar 2005 die Hochschule der Medien sich aus dem Projekt zurückzieht und die Aufgaben auf dem Paritätischen zurückfallen, bleibt der Paritätische nach wie vor als Kommunikationsengpass bestehen (Abbildung 10).

Bei der aktuellen Situation können nicht nur Kommunikationsengpässe entstehen, die eventuell bis zum Informationsverlust führen, sondern auch zeitlich gesehen, verlängert sich die Zeitspanne vom Eingang einer Meldung bis zur Verarbeitung und Weitersendung. Dies könnte im Hinblick auf den festgelegten Turnus von vierzehn Tagen, für das Erscheinen neuer Beiträge ein Problem darstellen. Die Kontinuität und die Aktualität der Beiträge und somit auch von SWEF wären dadurch in Mitleidenschaft gezogen.

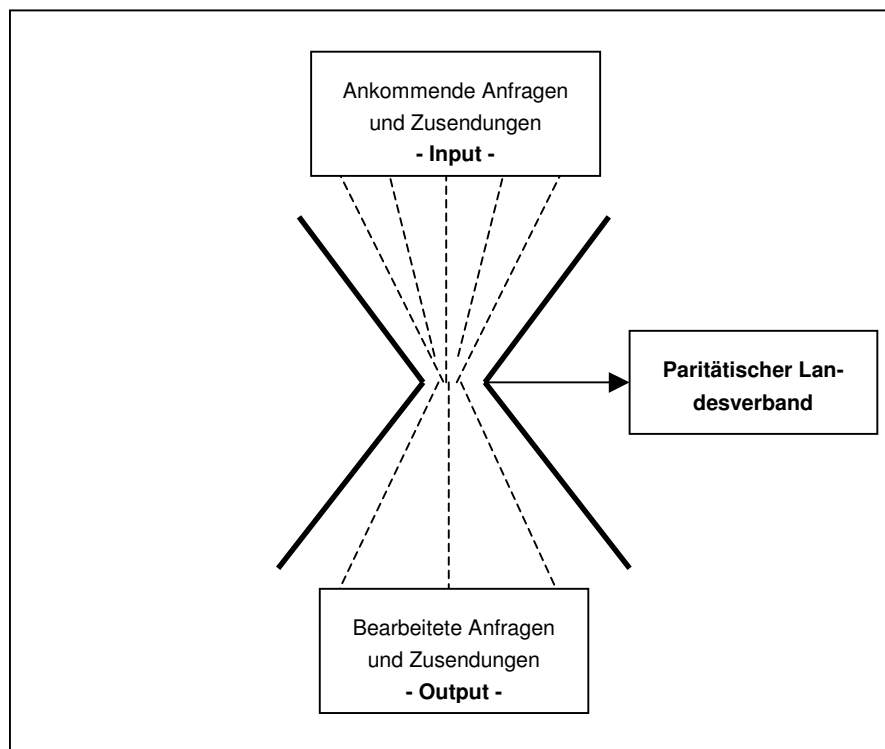


Abbildung 10: Kommunikationsengpass bei SWEF

Mögliche Lösungsansätze sind entweder die Personalaufstockung, die Generierung einer Stelle, die unter Aufsicht des Paritätischen Kontroll- und Zuweisungsaufgaben sowie die Veröffentlichung übernimmt, oder die Einführung eines Content Management Systems, das die Veröffentlichung der Beiträge seitens der Mitglieder ermöglicht.

4.5.2.1 Personalaufstockung

Aus der Kommunikationssicht heraus betrachtet, beschleunigt die Personalerweiterung den Ablauf vom Eingang einer Meldung bis zu ihrer Bearbeitung, allerdings durch die Mehrzahl an Stationen die bewältigt werden müssen, können sich Fehler einschleichen.

Zudem darf man nicht die Entwicklung von SWEF außer Acht lassen. Eine Steigerung des Beteiligungsniveaus bedeutet auch eine Verstärkung der Kommunikationsintensität. Mehr Mitglieder bedeuten mehr Anfragen und mehr Anfragen mehr Kommunikationsbedarf (Abbildung 11). Nur mit einem wohldefinierten Arbeitsfluss kann man die benötigte Effektivität und Effizienz erreichen.

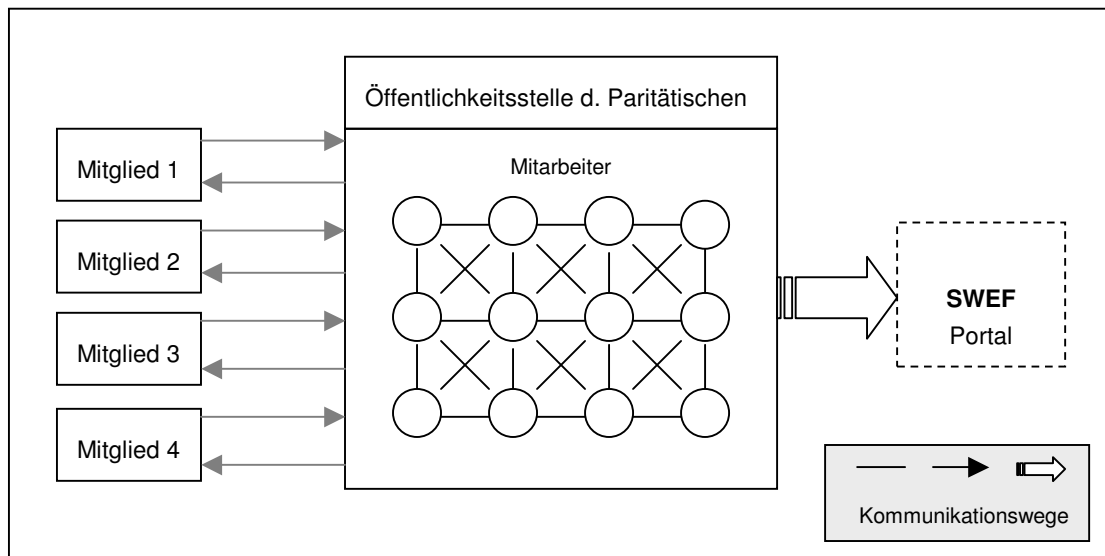


Abbildung 11: Kommunikationssituation mit Personalaufstockung

Mit einer Personalaufstockung würde man zwar den Engpass bewältigen, aber langfristig gesehen ergeben sich Kosten, welche die Wirtschaftlichkeit dieser Maßnahme in Frage stellen würden. Aus der Kommunikationsperspektive betrachtet, haben wir gesehen dass diese Maßnahme nur mit einem zusätzlichen Organisationsaufwand, den Kommunikationsengpass entkräften kann.

4.5.2.2 Auslagerung von SWEF

Die Auslagerung der Verwaltung und Betreuung von SWEF setzt meiner Meinung nach, ein dauerhaft hohes Beteiligungslevel der Mitglieder und eine gewisse Selbstständigkeit hinsichtlich der Finanzierung voraus. Mit diesem Schritt sollte man noch solange warten bis SWEF eigenständig geworden ist und eine Eigendynamik entwickelt hat.

Bei einer eigenst generierten Stelle, die in der Organisation eingebunden ist, hat man die Wahl zwischen einem Cost- oder einem Profit-Center. In beiden Fällen sind Überlegungen hinsichtlich der Auslagerung von SWEF, erst bei einem dauerhaft konstanten Betrieb sinnvoll. Diese Stelle würde SWEF komplett betreuen, verwalten und darüber hinaus, wäre sie auch für die SWEF-Finanzierung und somit auch für die eigene Finanzierung verantwortlich.

Im Falle einer Auslagerung entwickeln sich die Kommunikationsstrukturen ähnlich wie bei einer Personalaufstockung. Voraussetzung für die Selbstständigkeit von SWEF, ist ein hohes Beteiligungslevel der Mitglieder, das auch ein höheres Kommunikationsaufkommen mit sich bringt. Die Einführung eines Informationsnetzwerks würde, sowohl für die Personalaufstockung als auch für die Auslagerung von SWEF, aus der Kommunikationssicht Abhilfe schaffen.

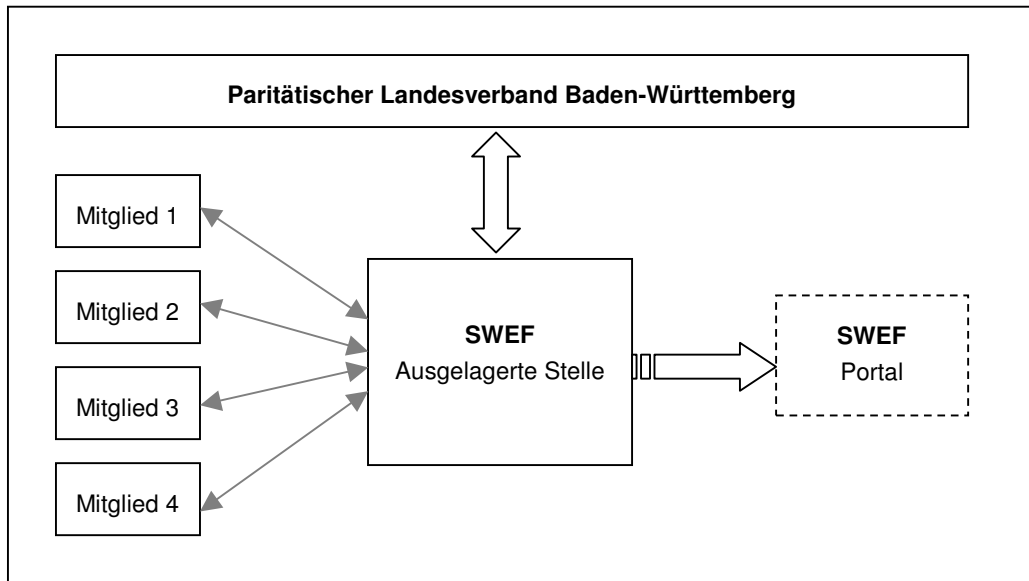


Abbildung 12: Kommunikationssituation bei Auslagerung von SWEF

Die Kommunikationsintensität nimmt hier mit der Zunahme der Mitglieder zu. Aus der Kommunikationssicht ergibt sich ein ähnliches Szenario wie im vorherigen Kapitel beschrieben, allerdings mit dem Vorteil der Entlastung des Paritätischen. Auch hier können die komplexen Kommunikationsstrukturen zur Fehlerbildung führen.

4.5.2.3 Einführung eines Content Management Systems

Die Einführung eines Content Management Systems macht sowohl kurz- als auch langfristig Sinn. Die Mitglieder können zum einen ihre Beiträge eigenständig Veröffentlichen und zum anderen haben sie die Möglichkeit miteinander zu Kommunizieren. Der Informations- und Erfahrungsaustausch wäre hiermit ohne Umwege gewährleistet. Zudem kann der Paritätische nach wie vor, mittels einer Veröffentlichungsfreigabe, im letzten Schritt vor der Veröffentlichung, diese koordinieren.

Die Einbindung der Mitglieder in einem Informationsnetzwerk, würde eine Entlastung des Paritätischen bewirken. Viele Anfragen können durch andere Mitglieder gelöst werden. Durch den Erfahrungsaustausch, können die Schritte von der Entstehung eines Beitrags, bis zur Veröffentlichung optimiert werden. Somit kann auch ein Minimum an Aufwand, personell und finanziell, seitens der Mitglieder erreicht werden.

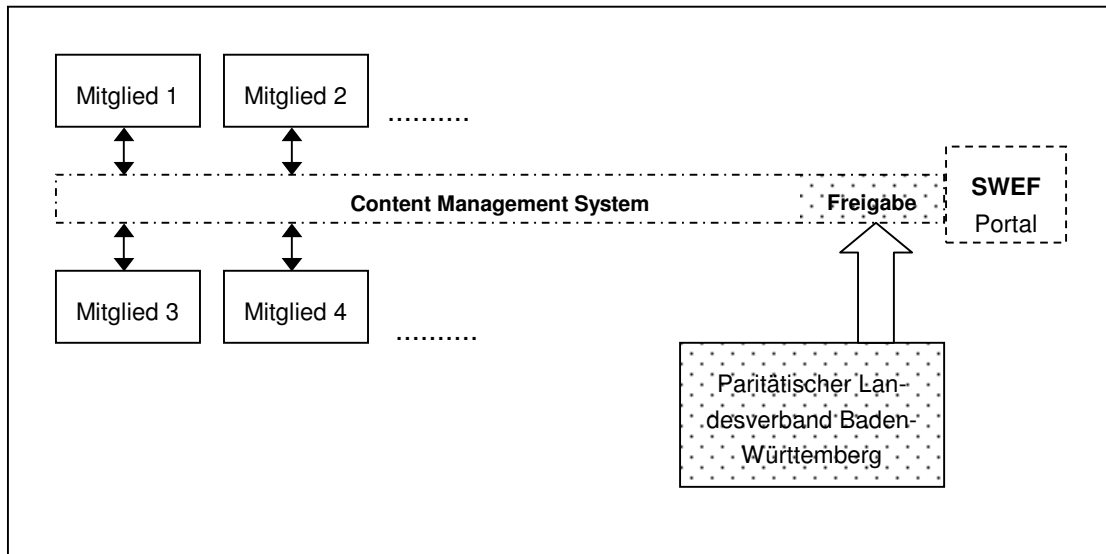


Abbildung 13: Kommunikationssituation mit CMS

Die Kommunikationsstrukturen lassen sich mittels eines Content Management Systems unabhängig von der Komplexität einfach gestalten. Das bedeutet, dass der Einsatz eines Content Management Systems sowohl zum jetzigen als auch zu einem späteren Zeitpunkt sehr wirkungsvoll wäre.

Das einzige Kriterium, das es hierbei zu beachten gilt ist die Kostenentwicklung. Ein Content Managemet System (CMS) verursacht über die Anschaffungs- und Einrichtungskosten heraus, noch Kosten für Schulungen und Instandhaltung. Im Vergleich zu einer Personalaufstockung, für die ebenfalls Kosten entstehen, rechnen sich die Kosten für ein CMS insofern, als dass die Kosten für Personal dauerhaft und häufiger auftreten als die, für das CMS. Anschaffungs- und Einrichtungskosten sind einmalig und die nachfolgenden Kosten für Schulungen und Instandhaltung entstehen nur bei Bedarf.

4.6 Ressourcen

Die für den reibungslosen Ablauf von SWEF benötigten Ressourcen, beschränken sich nicht nur auf Personal, sondern gehen darüber hinaus, bis hin auf Hard- und Softwareressourcen, sowie Finanzen.

Die Notwendigkeit mancher Ressourcen ergibt sich aus dem Beteiligungsniveau der Mitglieder. Rückblickend auf die im Kapitel 4.5.2 beschriebenen Problematik ist z. B. bei einer konstantbleibenden kleinen Anzahl von Mitgliedern, mit einem kleinen bis mittleren Beteiligungsniveau, ein Content Management System sehr praktisch, aber im Hinblick auf die Kosten nicht zwingend notwendig. Umgekehrt, bei einer hohen Anzahl der Mitglieder, mit einem hohen Beteiligungsniveau, wäre zwar eine Personalaufstockung hilfreich, jedoch auf längere Sicht und im Vergleich mit einem Content Management System, nicht rentabel.

Die Entscheidung über die zwingende Notwendigkeit einer Ressource „must to have“ und dem Einsatz einer Hilfreichen aber nicht notwendigen Ressource „nice to have“ hängt zum einen vom Entwicklungsgrad des Projekts und zum anderen von der Zielsetzung ab.

4.6.1 Technische Ausstattung

Aus Sicht der technischen Ausstattung werden im Augenblick die Ressourcen auf einem Minimum gehalten. Die Mitglieder verfügen über ein Reporter-Set für die Erstellung der Beiträge, bestehend aus einem Mini-Disc-Recorder, einen Mikrofon und über eine Schnittsoftware zur Bearbeitung der Beiträge.

Die Plattformen für die Bearbeitung der Beiträge, also die PC's, sind von Mitglied zu Mitglied verschieden. In wie weit und in welcher Form die Mitglieder mit PC's ausgestattet sind ist nicht bekannt. Dies bedeutet, dass von Mitglied zu Mitglied auch die Performance Merkmale der Hardware unterschiedlich sind. Dies erklärt zum teil auch die Tatsache, dass einige Mitglieder, auf die empfohlene und gesponserte Schnittsoftware „Wavelab“ von Steinberg verzichtet haben. Das Ausweichen auf andere Software, zum teil Free- oder Shareware, ist im Augenblick eine Möglichkeit, aber hinsichtlich der Qualitätsansprüche ein Schritt zurück. Die empfohlene Software ist eine professionelle Schnittsoftware, die gegenüber Free- oder Shareware weitaus mehr Features zur Be- und Verarbeitung von Audiodateien bietet.

Schwankende Systemvoraussetzungen wirken sich darüber hinaus auch auf die künftige Einrichtung eines Informationsnetzwerks aus. Viele Softwaremodule setzen ein Minimum an Systemleistung voraus, notwendig für die Funktionalität. Davon betroffen ist nicht nur die eigentliche Leistung eines Computers, sondern auch das angewendete Betriebssystem.

Da im Augenblick kein Netzwerk im informationstechnischen Sinne besteht, sind diese Unterschiede noch nicht von Bedeutung. Zieht man die Einführung eines Informationsnetzwerks in Erwägung, so wird es erforderlich, diese noch herrschenden Unebenheiten auszugleichen. Der uneingeschränkte Zugang zum Netzwerk muss gewährleistet werden.

Des weiteren ist die Anschaffung eines Servers, der die geforderten Leistungen, für den Betrieb von SWEF erbringt, notwendig. In diesem Zusammenhang sind Streamingsoftware und Serverbetreuung auch zu berücksichtigen.

4.6.2 Personalressourcen

Die Entwicklung der Personalressourcen hängt von der gewählten Abwicklungsform ab. Bleibt man beim jetzigen Modell, die Abwicklung erfolgt zwischen den Mitgliedern und dem Referat für Öffentlichkeitsarbeit des Paritätischen, vertreten durch Frau Hina Marquart, ohne den Einsatz eines Informationsnetzwerks, wird eine Personalerweiterung im Paritätischen, zur Unterstützung von Frau Marquart unumgänglich.

Darüber hinaus wird es nach Beendigung der Zusammenarbeit mit der Hochschule der Medien Stuttgart notwendig sein, die Stellen im Paritätischen zu schaffen, welche von der Hochschule der Medien gestellt wurden. Ein Webmaster und ein Systemadministrator, welche jeweils die Betreuung des SWEF Portals und die des Servers und Netzwerks übernehmen.

Die Personalregelung bei den Mitgliedern geschieht in Eigenregie. Die an SWEF beteiligten Mitarbeiter, erledigen die Projektarbeit parallel zum Alltagsgeschäft. Die Notwendigkeit einer Personalaufstockung bleibt somit im Ermessen der Mitglieder selbst. Ebenso regeln die Mitglieder auch die Rollenverteilung, wobei hier wichtig wäre einige Schlüsselstellen, wie z. B. Sprecher und Cutter zu bestimmen und fest zu besetzen, da diese die Beitragsqualität entscheidend beeinflussen können.

4.6.3 Finanzielle Ressourcen

Wie bereits aus Kapitel 4.4 ersichtlich, finanziert sich SWEF im Augenblick über verschiedene Finanzströme, wobei die Hauptlast im Moment noch vom Paritätischen Landesverband Baden-Württemberg getragen wird.

Ab Januar 2005 soll SWEF sich weitgehend selbst finanzieren. Dies hat zur Folge, dass bereits jetzt der Paritätische Landesverband Anstrengungen unternimmt, um an Sponsoren heranzutreten. Die Gesundheitskasse AOK hat ihre Partnerschaft schon angetreten und beteiligt sich bereits an SWEF. Weitere Partner und Sponsoren sollen folgen. Ebenfalls eingebunden ist die ehemalige Landesanstalt für Arbeit, mit einer gegenseitigen Verlinkung.

Bei den Partnerschaften handelt es sich um Kooperationen und um Geschäftsabschlüsse, die das Ziel haben die Finanzierung von SWEF zu gewährleisten. Die Partner sollen auf der einen Seite dazu beitragen SWEF in der Öffentlichkeit publik zu machen, das spart Geld und auf der anderen Seite sollen die Partner durch ihren Beitrag, SWEF die finanzielle Unabhängigkeit gewährleisten. Die Geschäftsabschlüsse haben einen wirtschaftlichen Hintergrund, wo es darum geht SWEF wirtschaftlich rentabel zu halten. Leistung und Gegenleistung. Hiervon betroffen ist das Vorhaben, SWEF als eine Agentur für Soziales zu betreiben. In Rahmen dessen können Medien auf die Beiträge zugreifen und diese auch in eigener Sache verwenden. Hierfür wird ein entsprechender monetärer Beitrag seitens der Medien entrichtet, der SWEF zugute kommt.

Ebenfalls ein Mittel zur Finanzierung von SWEF sind die Mitglieder des Paritätischen. Die Mitglieder, die sich an SWEF beteiligen, sollen künftig als Gegenleistung für die Bereitstellung dieser Plattform ein „Nutzungsbeitrag“ entrichten. Die Resonanz auf diese geplante Maßnahme ist erfreulich positiv. Viele Mitglieder schätzen das Potenzial von SWEF hoch ein und sind auch bereit dafür Geld zu zahlen.

Im großen und Ganzen gesehen, ergeben sich für SWEF drei Finanzierungsquellen, Fonds und Erträge aus gemeinnützigen Töpfen des Paritätischen, Partnerschaften und Geschäftsabschlüsse und die Mitgliedsbeiträge.

4.7 Qualitätsmanagement

Gerade hinsichtlich der finanziellen Sicherung, sollten seitens SWEF gewisse qualitative Richtlinien eingehalten werden. Es wird schwer möglich sein ein schlecht recherchierten und sowohl Journalistisch, als auch für den Rundfunk erstellten Beitrag, in minderer Qualität, zu verkaufen. Vorbeugend wurde für SWEF-Mitglieder ein Style-Book, in Zusammenarbeit mit Herrn Bert Helbig, Journalist und Moderator bei dem Radiosender Antenne 1, erstellt. Das Style-Book enthält unter anderem Leitfäden zur Erstellung von Radiobeiträgen und für den Umgang mit dem Medium Radio. Dieser Guide, soll zum einen Verständnis für das Medium schaffen und zum anderen Grundregeln bereithalten und vorgeben, die zur Wahrung der Produktqualität dienen.

Darüber hinaus ist eine Zertifizierung von SWEF geplant. Dadurch soll eine hohe Produktqualität dauerhaft eingehalten werden. Dies führt zu einer Steigerung der Chancen, SWEF als Agentur für Soziales erfolgreich zu betreiben.

4.8 Organisation

SWEF ist ein Projekt des Paritätischen Landesverbands Baden-Württemberg und somit bleiben koordinatorische und organisatorische Aufgaben jeglicher Art beim Paritätischen. Lediglich die aktive Umsetzung, also das Erstellen der Beiträge, wird auf die Mitglieder übertragen, wobei diese sich selbst organisieren. Organisatorische Vorgaben für die Mitglieder, seitens des Paritätischen, gibt es nicht.

Um einen besseren Überblick über die Zusammenhänge zu bekommen, schauen wir uns im Folgenden das Organigramm des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes an.

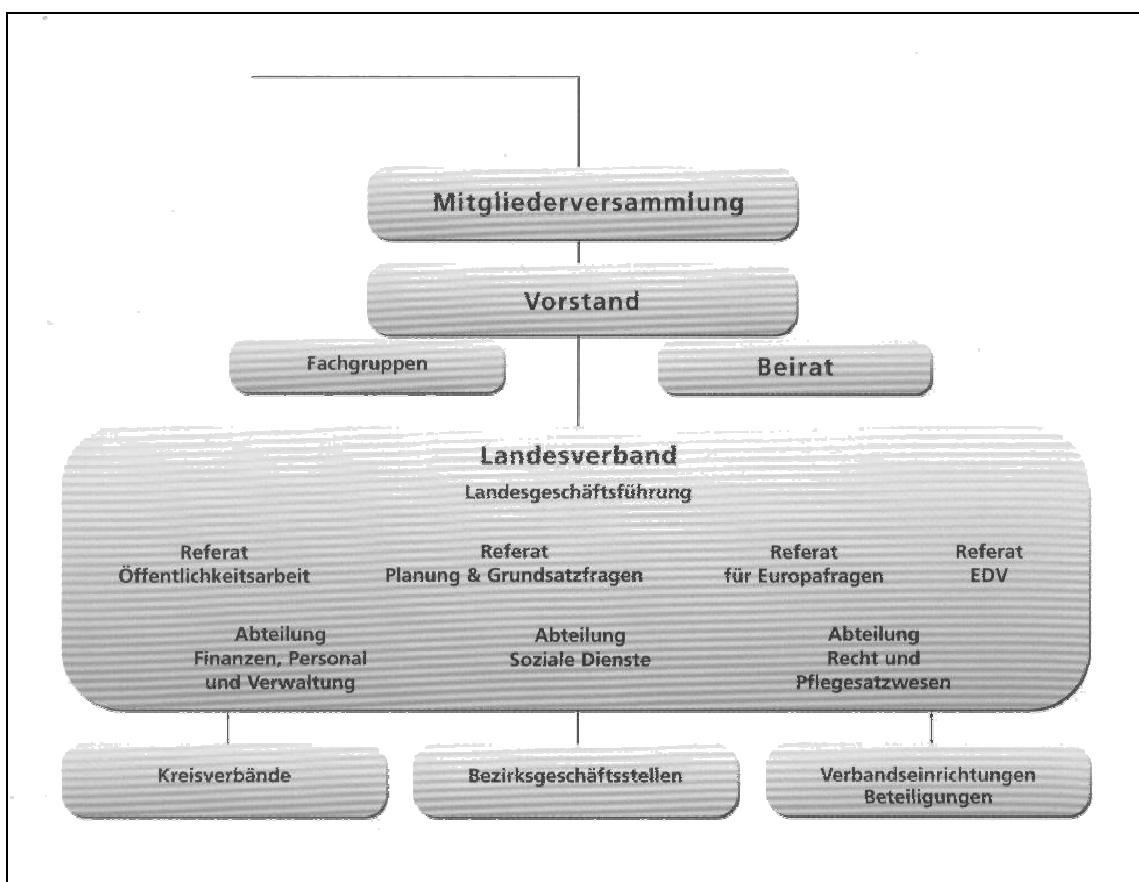


Abbildung 14: Organigramm Paritätischer Wohlfahrtsverband²⁵

²⁵ Infoblatt „Der Paritätische ...“

Wie aus Abbildung 14 zu erkennen, sind die Mitgliederversammlung und der Vorstand, ergänzt von Fachgruppen und dem Beirat, die obersten Instanzen. Als ausführende Instanz tritt hier der Landesverband, mit den verschiedenen Referaten und Abteilungen in Erscheinung, gefolgt von den Kreisverbänden, Bezirksstellen, den Verbandseinrichtungen und Beteiligungen. Ergänzend kommen die verschiedenen Vereine, in der Abbildung 14 nicht dargestellt, die sich unter den insgesamt 16 Kreisverbänden aufteilen, hinzu.

Die von SWEF betroffenen Bereiche, sind das Referat für Öffentlichkeitsarbeit, die Kreisverbände und die einzelnen Vereine.

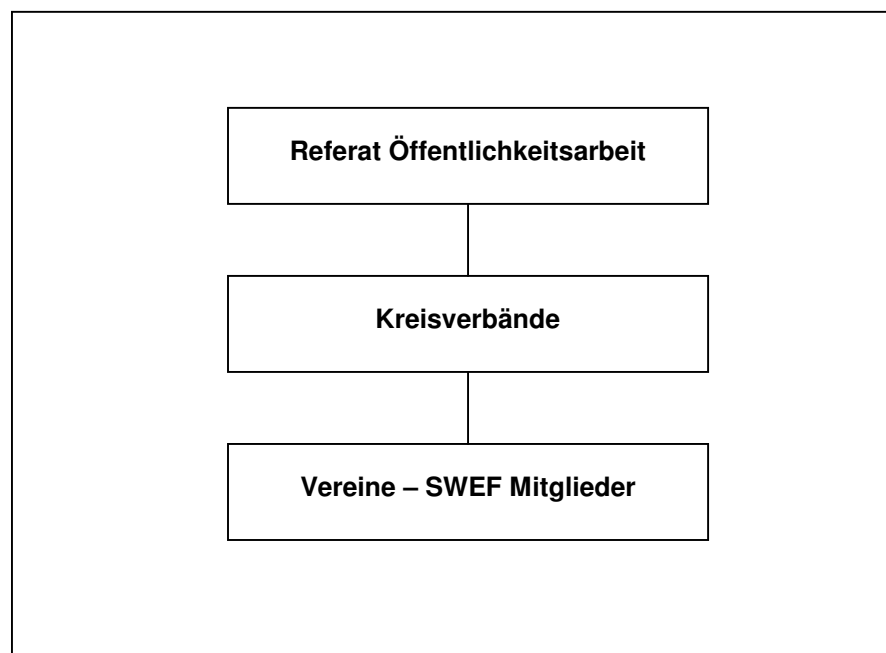


Abbildung 15: SWEF Akteure

Im Zuge von SWEF, koordiniert das Referat Öffentlichkeitsarbeit den Informationsaustausch zwischen den SWEF Mitglieder und dem Landesverband, wobei die Kreisverbände als Knotenpunkte fungieren. Sie koordinieren die in den dazugehörigen Landkreis agierenden Vereine. Der Informationsaustausch findet allerdings nicht ausschließlich über die Kreisverbände statt. Einige der Mitglieder kommunizieren direkt mit dem Referat Öffentlichkeitsarbeit.

In der Abbildung 15 wurde der Zusammenhang sehr vereinfacht dargestellt. In Wirklichkeit existieren 16 Kreisverbände und 840 Vereine und Einrichtungen. In der folgenden Abbildung sollen die komplexen organisatorischen Zusammenhänge etwas detaillierter dargestellt werden.

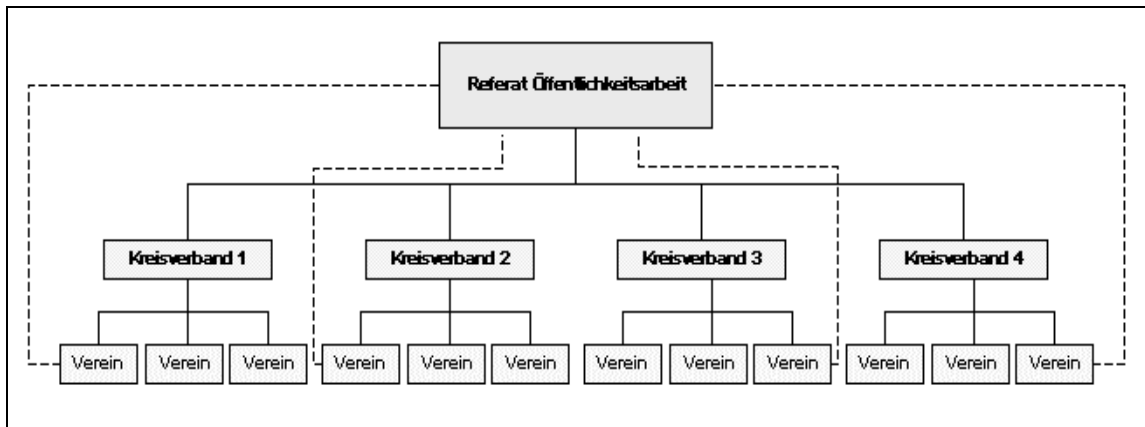


Abbildung 16: Organisatorische Zusammenhänge LV-KV-Verein

In der Abbildung 16 dargestellt sind die organisatorischen Zusammenhänge für SWEF, zwischen dem Landesverband (LV) bzw. Referat Öffentlichkeitsarbeit, den Kreisverbänden (KV) und den einzelnen Vereinen. Die durchgezogenen Linien stellen die geordneten Abläufe dar, während die gestrichelten Verbindungen, die Ungeregelten repräsentieren.

Da die ungeregelten Abläufe ein hohen Grad an Mehrarbeit erzeugen, ist es Ziel des Landesverbandes, die Kreisverbände als Knotenpunkte zu verstärken und somit die ungeregelten Abläufe zu minimieren.

Die aktuelle Organisationsform für SWEF besteht aus zwei Teilen, ein zentralisierter und ein dezentralisierter Teil. Der zentralisierte Teil übernimmt die eigentliche Organisation des Projekts, also Ressourcenmanagement, Koordination, Finanzierung und Projektplanung und ist im Landesverband Baden-Württemberg ansässig. Der dezentralisierte Teil, übernimmt die Ausführung des Projekts, also die Erstellung der Beiträge und ist ansässig in den einzelnen Vereinen. Die Vereine sind organisatorisch gesehen unabhängig vom Landesverband und haben ihre eigenen Organisationsformen.

In der Organisationsstruktur des Paritätischen sind die Kreisverbände, die Schnittstellen zu den Vereinen und genau dies soll im Falle von SWEF auch erreicht werden. Die Organisation von SWEF ohne die Kreisverbände ist fast unmöglich, wenn man die hohe Anzahl der Mitglieder berücksichtigt. Somit übernehmen die Kreisverbände eine Schlüsselfunktion, denn sie sollen Koordinieren und den Kontakt zu den Einrichtungen halten.

4.9 Mitglieder

Die SWEF Mitglieder sind zugleich auch die Mitglieder des Paritätischen, wobei nicht alle Mitglieder ihre Teilnahme an SWEF erklärt haben. So haben sich insgesamt ca. 40 Mitglieder für die Schulungen des Paritätischen angemeldet. Davon beteiligt sich ein geringer Teil aktiv an SWEF.

Die Gründe für die geringe Beteiligung sind sehr vielfältig. So ergab sich aus Gesprächen mit den Teilnehmern, dass der Aufwand, der für die Erstellung der Beiträge notwendig ist, sowie die Kosten für Hard- und Software, die hauptsächlichen Hindernisse sind. Die multimediale Kompetenz der Mitglieder ist weitaus besser als sie eingeschätzt wurde, so sind viele Mitglieder sehr geübt in Umgang mit dem Internet, sei es durch die Erstellung eigener Homepages oder durch die Recherche für das Alltagsgeschäft. Zudem lässt sich eine massive Unterschätzung des Potenzials von SWEF, seitens der Teilnehmer, erkennen.

So haben einige der Gesprächspartner den Aufwand, bestehend aus Zeit, die für Recherche, Vorbereitung, Aufnahme und Nachbearbeitung notwendig ist und aus den anfallenden Kosten, für die Beschaffung von Hard- und Software, verhältnismäßig höher eingestuft als den Ertrag, der sich aus der Veröffentlichung ihrer Beiträge ergibt. Zwar wird die Einmaligkeit von SWEF erkannt, doch die Unwissenheit über Zugriffsquoten lässt die Mitglieder am Potenzial von SWEF zweifeln.

Demnach hat der Großteil, der an der Schulung beteiligten Mitglieder, abschließend keine Maßnahmen ergriffen, die zum Erwerb der Hard- und Software führten. Eine aktive Beteiligung an SWEF wird seitens dieser Mitglieder, zum gegenwärtigen Zeitpunkt aus den obengenannten Gründen ausgeschlossen. Die Erbringung von Zugriffsquoten, seitens des Paritätischen, wäre für einige der Mitglieder ein Beweggrund aktiv an SWEF mit zu arbeiten, in so fern diese, ihren Vorstellungen entsprechen. So wurde nicht selten der Vergleich zu Internetportalen, deren Aufgabe die Verbreitung von Informationen ist, erbracht.

Ein Vergleich bezüglich der Zugriffsquoten von SWEF, mit beispielsweise Spiegel-Online oder ähnlichen Internetportalen, fällt zwar negativ aus, aber man darf dabei nicht vergessen, dass SWEF noch in den Kinderschuhen steckt, während andere Informationsdienste schon längst auf dem Markt etabliert sind. Dies scheint vielen Mitgliedern nicht bewusst zu sein.

Leider ist vielen der Befragten das Stichwort SWEF-Social Web Focus, noch kein Begriff. Erst Projektbeschreibungen, die den Web-Radiocharakter beinhalteten, führten zu einem gemeinsamen Nenner.

Durch verstärkte Information der Mitglieder über SWEF, gerade hinsichtlich seines Potenzials kann man viele Mitglieder dazu bewegen sich aktiv zu beteiligen. Ebenso soll ihre Bedeutung für SWEF verdeutlicht werden. Viele Mitglieder haben nicht erkannt, dass sie die Entwicklung von SWEF beeinflussen. Sei es durch ihre Beteiligung oder durch verstärkte Promotion des Portals.

Meiner Meinung nach gilt es primär die Mitglieder für SWEF zu gewinnen, dafür sollte man abwägen ob und in wie fern eine zusätzliche Belastung dies beeinflusst. Viele der Befragten haben den Kostenfaktor in den Vordergrund gebracht, so haben einige der Mitglieder geäußert, dass die Schaltung einer Anzeige in den Tageszeitungen weitaus kostengünstiger und effektiver sei als die Beteiligung an SWEF

Ein möglicher Ansatzpunkt wäre für den Anfang, die Reportersets zum Verleih anzubieten. Dadurch entfällt die finanzielle Belastung der Mitglieder. Dies kann zu einer höheren Beteiligung an SWEF führen, da seitens der Mitglieder keine zusätzlichen finanziellen Leistungen erbracht werden müssen. Des weiteren muss Aufklärungsarbeit geleistet werden, die das Potenzial und die Vorteile von SWEF zum einen Verdeutlichen und zum anderen in den Vordergrund bringen. Dies führt dazu, dass die Mitglieder sich mit SWEF identifizieren, sie erkennen die Notwendigkeit ihrer Mitarbeit für die Entwicklung von SWEF und sind sich auch über die Vorteile, die SWEF ihnen bringt bewusst. Die Mitglieder müssen SWEF vertrauen und an SWEF glauben.

Erst dann kann man über eine zusätzliche finanzielle Belastung der Mitglieder nachdenken. So ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Einführung einer kostenpflichtigen Mitgliedschaft nicht ratsam. Dies würde zu einer fast unumkehrbaren Distanzierung der Mitglieder führen.

Ein weiterer Lösungsansatz wäre eine Mitgliederbefragung in Sachen SWEF. Dabei sollte der Paritätische seine Vorstellungen bezüglich der Entwicklung von SWEF preisgeben. Daraufhin können die Mitglieder ihre Bedenken, sowie Vorschläge einbringen. Aus den Erkenntnissen kann man Rückschlüsse auf die zu folgenden Schritte gewinnen. Da die Mitglieder zugleich auch die Träger von SWEF sind, sollte man hier die Zusammenarbeit und den Austausch verstärken. Nur so schafft man Klarheit und trägt zur Entwicklung eines Verantwortungsbewusstseins bei.

5 Einbindung in die Gesamtorganisation

Im folgenden werden verschiedene Möglichkeiten der Einbindung von SWEF in die Gesamtorganisation, unter Berücksichtigung der Kommunikation, der Kosten und der Produktqualität, erläutert. Dabei werden drei Organisationsformen auf die bestehende Struktur übertragen und erörtert. Vor- und Nachteile der jeweiligen Formen sollen unter Berücksichtigung der obengenannten Kriterien erarbeitet und dargestellt werden.

Die Drei Organisationsformen setzen sich zusammen aus einem zentralisierten, einem teil-zentralisierten und einem dezentralisierten Modell, wobei hier der Schwerpunkt auf der Ablauforganisation liegt.

5.1 Zentralisiert

In der zentralisierten Organisationsform werden Aufbau und Ablauf zentral gesteuert. Die hierarchische Ordnung ist klar definiert und strikt vorgegeben. Alle Wege führen zu einer vorausgesetzten Instanz. Diese verfügt über uneingeschränkte Entscheidungsrechte. Der Grad an Entscheidungsrechten nimmt ab, je weiter wir uns in der Hierarchie nach unten bewegen. Somit verfügt eine Ausführende Instanz über sehr eingeschränkte Entscheidungsrechte.

5.1.1 Funktionale Zentralisation für SWEF

Wie bereits in Kapitel 3.1 erwähnt gibt es zwei mögliche Formen der Zentralisation, eine Funktionale und eine Objektzentralisation. Diese unterscheiden sich darin, dass alle gleichartigen Verrichtungen zu Organisationseinheiten zusammengefasst werden, bei der funktionalen Zentralisation und bei der Objektzentralisation die ungleichartigen Verrichtungen an gleichartigen Objekten, in einer Organisationseinheit zusammengefasst werden.

Überträgt man nun die funktionale Zentralisation auf SWEF, so bekommt man viele Organisationseinheiten. Alle Verrichtungen die notwendig sind um einen Radiobeitrag und einen Artikel zu erstellen, werden in hier in eigenständigen Organisationseinheiten zusammengeführt.

So ergeben sich eine Rechercheeinheit, die ihre Informationen an ein Informationszentrum weiterleitet. Dieses sammelt alle Informationen und leitet sie an eine Redaktionseinheit weiter. Diese übermittelt relevante Informationen für die Radiobeiträge oder Artikel, an jeweils eine Schreibeinheit und eine Sprechereinheit/Studio. Nach der Aufnahme des Beitrags im Studio, wird dieser zum Schneiden in die Nachbearbeitung geleitet. Von dort geht der fertige Beitrag an das Informationszentrum, wo sich auch der fertige Artikel befindet. Das Informationszentrum sendet die Beiträge, Wort und Schrift, an eine Veröffentlichungseinheit, die diese auf SWEF veröffentlicht (Abbildung 17).

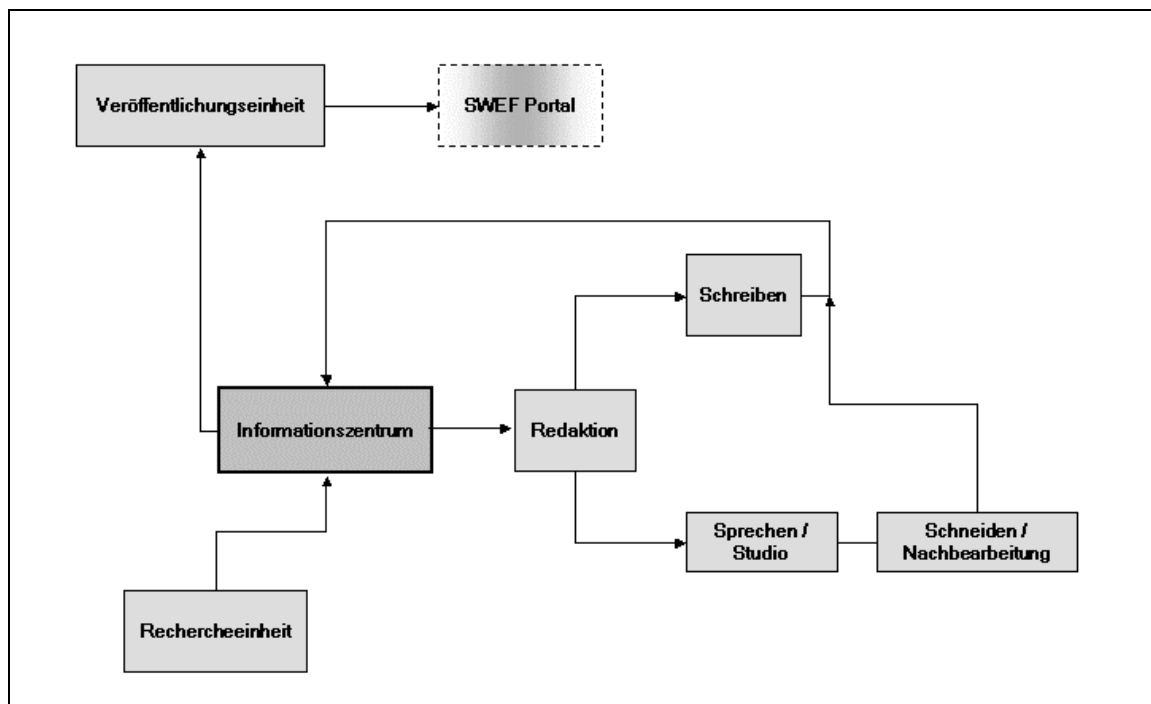


Abbildung 17: Funktionale Zentralisation für SWEF - Organisationseinheiten

Das Ergebnis ist eine in vielen Stellen aufgeteilte Organisation, die ein hohen Grad an Verwaltung, Koordination, Kontrolle und Kommunikation zwischen den einzelnen Einheiten bedarf. Der Hohe Komplexitätsgrad dieser Struktur setzt gutausgeprägte Kommunikations- und Steuerungsstrukturen voraus, denn die Vielzahl von Einheiten befinden sich in einem regen und ständigen Informationsaustausch. Ebenso müssen Verantwortliche benannt und bekannt sein, damit Entscheidungsprozesse nicht stagnieren.

Zum Problem könnte hier die Mitarbeiterfluktuation werden, denn es gibt bei den Mitgliedern von SWEF keine, für die Verrichtung der SWEF-Aufgaben festgelegten Mitarbeiter. Somit findet im Rahmen der Beitragserstellung eine Jobrotation statt. Die mit den Aufgaben und den Strukturen nichtvertrauten Mitarbeiter, müssen sich erst akklimatisieren und diese Prozesse verinnerlichen.

Seitens der SWEF Mitglieder ist es zum einen aus Kostengründen nicht möglich für diese Aufgaben, feste Stellen zu definieren und zum anderen gehören die SWEF-Aufgaben noch nicht zum Alltagsgeschäft der Mitglieder, sondern sind zuerst einmal nur ein Nebenprodukt.

Bei der funktionalen Zentralisation ergibt sich wegen der vielfältigen Struktur hinsichtlich der Beitragsqualität, eine Qualitätslücke. Diese entsteht dadurch, dass Mitarbeiter die für die SWEF Aufgaben eingebunden werden, nicht mit den Projekten vertraut sind, die als Quelle für die Beiträge fungieren. Somit müssen die aus einem Projekt gesammelten Erfahrungen erst weitergeleitet werden, wobei hier die Bedeutung mancher Zusammenhänge, von "Nichtvertrauten", falsch eingeschätzt werden kann. Dies führt zu einem Informationsverlust, der die Beitragsqualität mindern kann.

Im Folgenden nun die Darstellung der hierarchischen Ordnung der Organisationseinheiten in einer funktionalen Zentralisation (Abbildung 18).

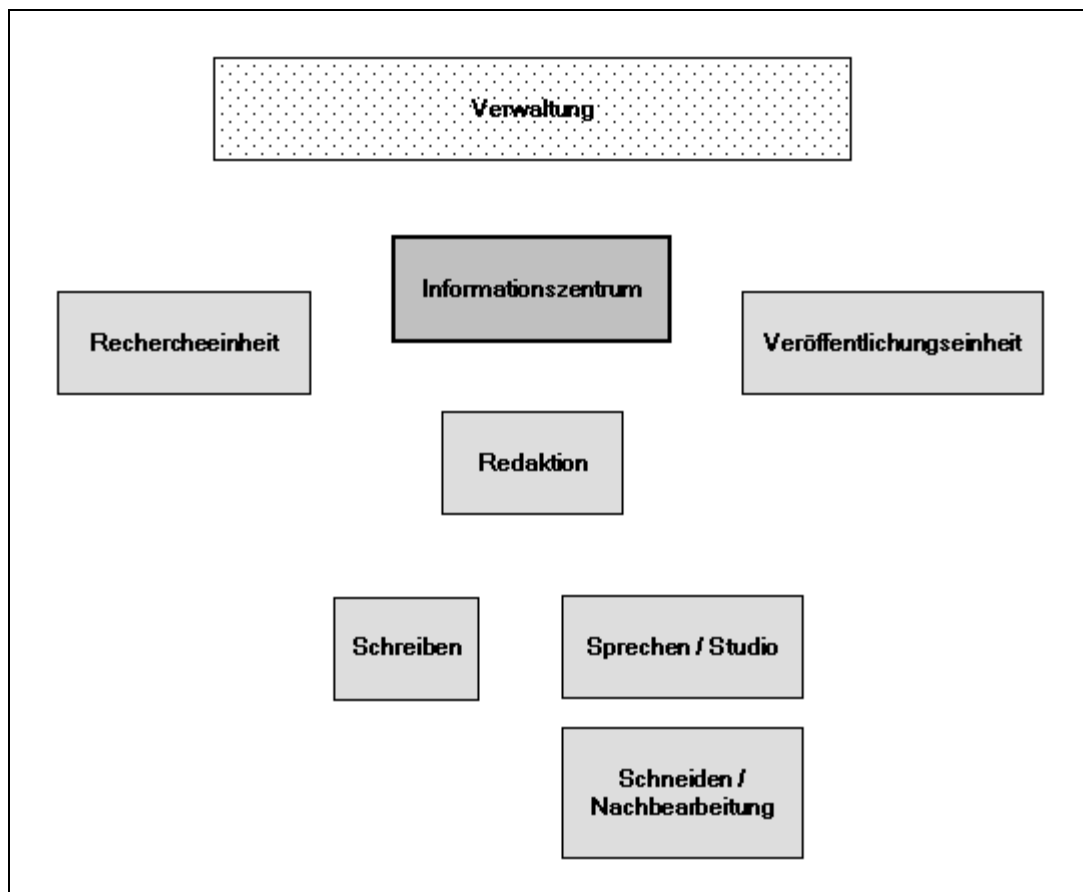


Abbildung 18: Funktionale Zentralisation für SWEF – Hierarchiestrukturen

Die Ansiedlung der Einheiten kann entweder bei den Mitgliedern von SWEF stattfinden, beim Paritätischen oder unabhängig von beiden, als selbständige Abteilung.

5.1.2 Objektzentralisation für SWEF

Gegensätzlich zur funktionalen Zentralisation ist die Objektzentralisation. Hierbei werden die ungleichartigen Verrichtungen an gleichartigen Objekten, in einer Organisationseinheit zusammengefasst.

Als gleichartiges Objekt haben wir im Falle von SWEF den Beitrag in Wort und Schrift. Alle Verrichtungen, die für die Erstellung der Beiträge notwendig sind, werden diesem zugeordnet (Abbildung 19).

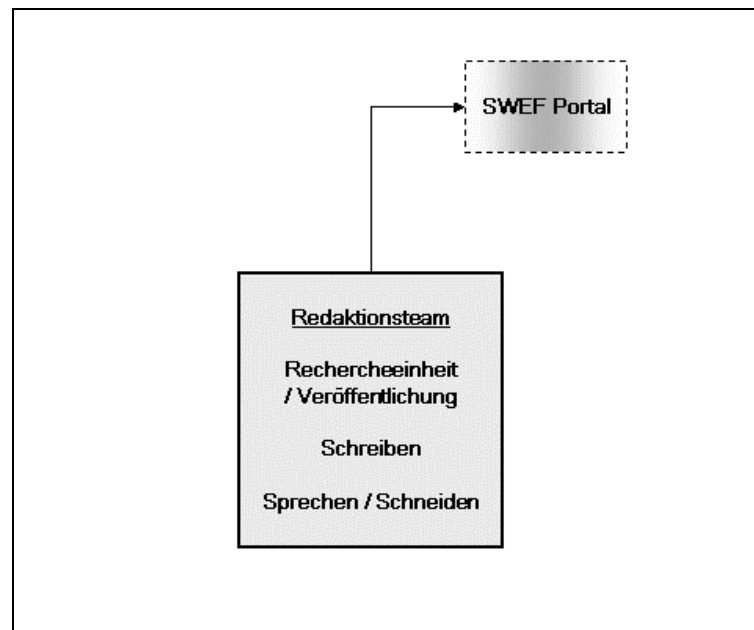


Abbildung 19: Objektzentralisation für SWEF – Organisationseinheiten

Das Redaktionsteam, verantwortlich für die Erstellung der Beiträge, vereint unter einem Dach die Recherche und Veröffentlichung, das Schreiben der Artikel und das Sprechen und Nachbearbeiten der Beiträge.

Da im Moment das Produkt, die Beiträge sind, ergibt hierarchisch gesehen nur eine organisatorische Einheit. Eine Erweiterung gerade im Hinblick auf die künftige Entwicklung zu einer Agentur für Soziales, gestaltet sich mit dem Modell der Objektzentralisation einfacher (Abbildung 20).

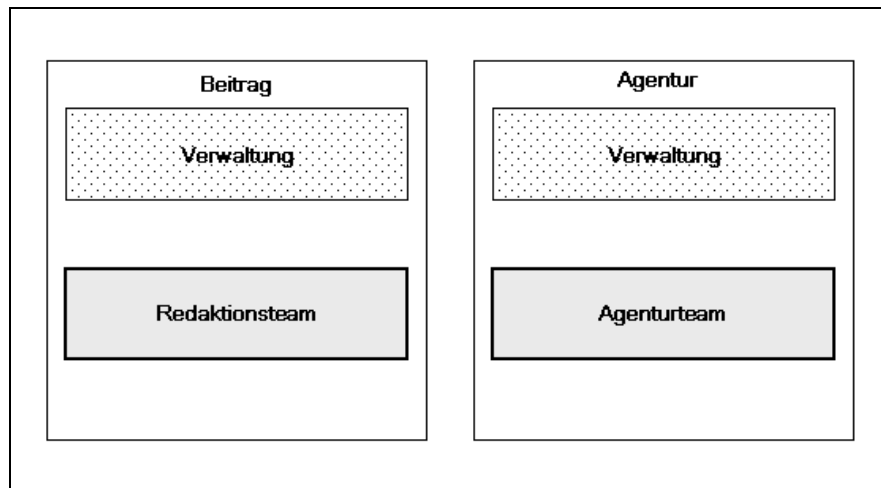


Abbildung 20: Objektzentralisierung für SWEF – Hierarchiestrukturen

Die Ansiedlung der Einheiten kann ebenfalls entweder bei den Mitgliedern von SWEF stattfinden, beim Paritätischen oder unabhängig von beiden, als selbständige Abteilung.

Bei der Objektzentralisation gibt es nur eine Einheit, die für die SWEF-Aufgaben verantwortlich ist. Hier ist die Rede von einem Team, das die Aufgaben parallel zum Alltagsgeschäft erledigt. Somit entstehen für die Mitglieder keine zusätzlichen Personalkosten.

Sowohl für die funktionale Zentralisation als auch für die Objektzentralisation bleibt der Paritätische oberste Instanz. Das bedeutet, dass auch hier, zwischen SWEF Mitglieder und Paritätischen Kommunikations- und Steuerungskanäle gebildet werden müssen. Zwar übernimmt jedes Mitglied für sich, die Steuerung der Aufgaben und der Paritätische, alle anderen notwendigen Maßnahmen wie Finanzierung, Marketing etc., jedoch steuert der Paritätische die Entwicklung von SWEF und muss in diesem Sinne etwaige Veränderungen den Mitgliedern mitteilen. Genauso ist dafür der Paritätische auf die Mitglieder angewiesen, denn diese erkennen, als Schnittstellen zur Umwelt, Veränderungen und Ströme, die entscheidend für die künftige Entwicklung von SWEF sein können.

Eine andere Möglichkeit der Durchführung im Rahmen der Zentralisation wäre alle Projektaufgaben zu zentralisieren. Das bedeutet dass die Beitragserstellung mit allem was dazu nötig ist, also Redaktion, Nachbearbeitung, Studio etc, in einer Stelle zusammengefasst wird und im Paritätischen angesiedelt wird. Die Verantwortlichen für die Beitragserstellung bleiben unabhängig von der Art des Beitrags die selben. Es gibt demnach ein festes Redaktionsteam, Aufnahmeteam und Nachbearbeitungsteam. Die SWEF Mitglieder machen Themenvorschläge und beliefern anschließend die Teams mit den benötigten Informationen.

Diese Konstellation wirkt sich entlastend auf die Mitglieder aus. Sie müssen keine Hard- und Software beschaffen, etwaige Schulungskosten entfallen, genau wie die zusätzliche Belastung der Mitarbeiter durch Mehrarbeit. Ebenso findet eine Entlastung auch auf Seite des Paritätischen statt. Das SWEF Team ist einmalig und im eigenen Hause. Etwaige Kosten für ein CMS entfallen, denn die Notwendigkeit eines solchen Systems ist in diesem Fall nicht mehr gegeben. Die Beitragserstellung wird von einer Stelle koordiniert und ausgeführt, genau wie die Veröffentlichung der Beiträge auf dem Portal. Somit werden die Kommunikationsstrukturen einfacher und übersichtlicher. (Abbildung 21)

Diese Form hat darüber hinaus einen großen Einfluss auf die Produktqualität. Hinsichtlich der künftigen Zertifizierung von SWEF, wirkt sich dieses Modell insofern positiv aus, als dass es ermöglicht mit wenig Aufwand die vorgegeben Maßnahmen einzuhalten. Es müssen weniger Mitarbeiter mit den Praktiken vertraut gemacht werden. Somit ergibt sich auch ein wesentlich geringerer Kontrollbedarf.

Zudem, erreicht man durch die fest definierten Aufgabenbereiche der Mitarbeiter, eine sehr hohe Produktqualität. Es gibt feste Teams für die Redaktion, Aufnahme, Nachbearbeitung und Veröffentlichung. Jedes Team besteht aus einer festen Anzahl von Mitarbeitern. In Folge der dauernden Zusammenarbeit erreichen die Teams ein hohes qualitatives Niveau. Formulierungsfehler, falscher Schnitt oder Sprachfehler können leicht vermieden werden.

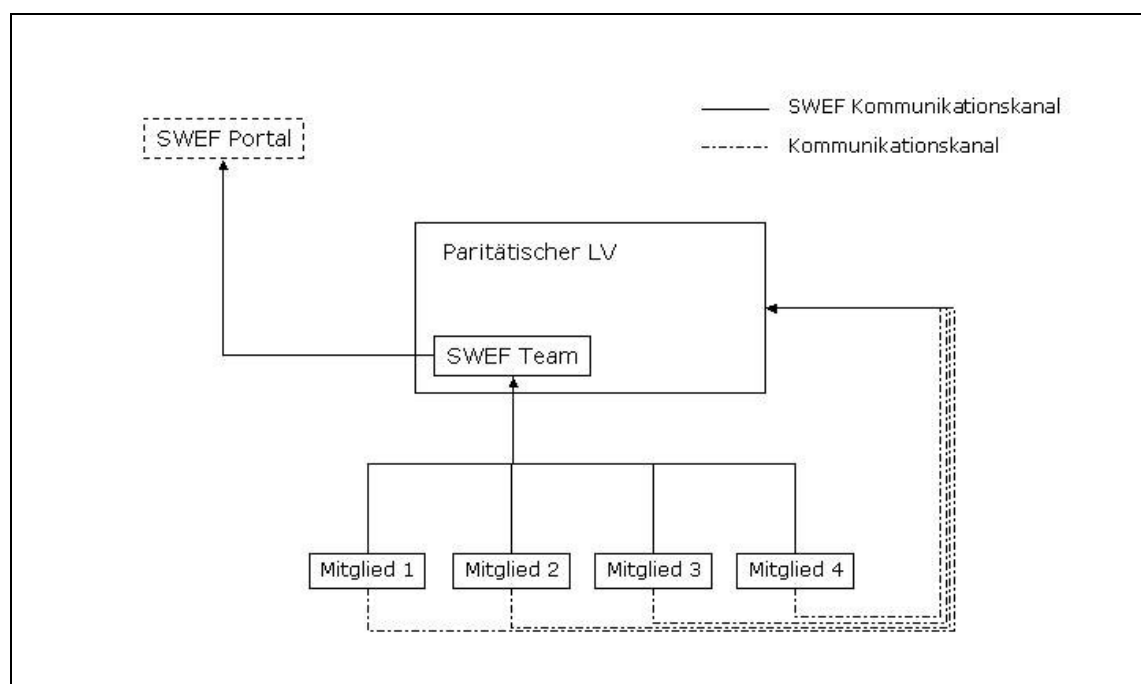


Abbildung 21: Durchführung – Zentralisiert

Auch im Hinblick auf den künftigen Betrieb von SWEF als Agentur für Soziales, ist hohe Beitragsqualität und speziell Sprachqualität entscheidend. Ein Beitrag darf hierfür nicht mit Dialekten behaftet sein, denn dies würde unabhängig von der Brisanz seiner Inhalte zu einem Qualitätsverlust führen. Die Auswirkungen sind dann finanzieller Natur. Ein Beitrag minderer Qualität verkauft sich schlechter als ein hochwertiger Beitrag.

Da in diesem Modell die Teams keine Jobrotation durchführen, kann man schon vorab bei der Teamzusammensetzung darauf achten, Sprecher zu wählen die keine Dialekte sprechen und keinen Sprachfehler haben.

Auch die Hörerschaft wird durch die Auswirkungen dieses Modells beeinflusst. Durch die gleichartigen Formulierungen, sowohl für das Sprechen als auch für das Schreiben und die gleichbleibenden Sprecher, erreicht man leichter eine Vertrautheit zwischen Zuhörer und Radio. Dies wirkt sich positiv auf die Quote aus, die entscheidend für die Aquse von Sponsoren ist.

Das Kostenverhältnis bleibt aus Sicht des Paritätischen ausgewogen. Auf der einen Seite entstehen zusätzliche Kosten für Mitarbeiter, auf der anderen Seite entfallen Kosten für ein CMS System, sowie für Schulungen, Hard- oder Software. Seitens der Mitglieder entstehen keine zusätzlichen Kosten, abgesehen von den Beiträgen für die Nutzung des Portals. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Entschädigung bzw. Ertrag steht hier für beide Seiten im Gleichgewicht.

Das Ziel, die Medienkompetenz für die Mitglieder des Paritätischen zu steigern, wird mit diesem Modell nicht erreicht, da ihre Einbindung sich lediglich auf ihren Einsatz als Informationsquelle und Berater für verschiedene Themen beschränkt.

5.2 Dezentralisiert

In einem dezentralisierten Modell, werden die SWEF Projektaufgaben von den SWEF Mitgliedern erledigt. Die Projektteams sind in den jeweiligen Mitgliedsorganisationen angesiedelt, wobei hier keine Festlegung der einzelnen Teilteams, Redaktion, Aufnahme oder Nachbearbeitung erfolgt.

Das Team wird nicht im Zuge von SWEF gebildet, sondern es entsteht im Rahmen der Verrichtung des Tagesgeschäfts. Dieses Team erledigt in Zusammenarbeit alle für SWEF anstehenden Verrichtungen und bezieht die hierfür benötigten Informationen aus dem Alltagsgeschäft und aus aktuellen Projekten an den das Team beteiligt ist.

Die zur Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs benötigten Kommunikations- und Steuerungsstrukturen sind sehr einfach, da die Teammitglieder sowohl im Alltagsgeschäft als auch für SWEF zusammenarbeiten. Verantwortliche und Verantwortlichkeiten werden teamintern geregelt.

Bezüglich der inhaltlichen Beitragsqualität wirkt sich diese Form besonders günstig aus, denn die Beitragserstellung für SWEF wird eine Aufgabe des Teams sein und das Team wird bemüht sein diese Aufgabe ebenso gut zu erledigen, wie alle anderen. Zudem trägt diese Organisationsform wesentlich zur Erhaltung eines qualitativ hohen Informationsgehaltes bei. Die Teammitglieder sind durch das Alltagsgeschäft in die Thematiken eingeweiht und können so ihre Erfahrungen direkt in die Beiträge einbringen.

Dadurch wird vermieden, dass wie im Falle der funktionalen Zentralisation, die Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter gesammelt werden und dann von „Unbeteiligten“ auf ihr Beitragspotenzial beurteilt werden.

Hinsichtlich der Sprachqualität können hier Probleme auftauchen. Die Teams wechseln sich ständig ab, somit auch die Sprecher. Die Gewährleistung einer anhaltenden hohen Sprachqualität ist sehr gering. Sprachdefizite wie Dialekte können hier von den Mitgliedern nicht berücksichtigt werden. Dies wirkt sich negativ auf den Erfolg des Betriebes von SWEF als Agentur für Soziales aus, da dieses Sprachdefizit einen erheblichen Qualitätsverlust darstellt, wenn es darum geht Beiträge gebührenpflichtig verfügbar zu machen.

Zwar wirkt sich der ständige Wechsel der Teams sehr Positiv auf die Medienkompetenz dieser aus, dennoch kann durch die variierenden Teams nur langsam die Bindung der Hörer an das Radio erreicht werden. Somit sind die Quoten auch recht instabil. Eine Aquse künftiger Sponsoren wird dadurch erschwert.

Im Bezug auf die Zertifizierung von SWEF entsteht in diesem Modell ein hoher Kontroll- und Kommunikationsbedarf (Abbildung 22). Alle Mitgliedsorganisationen müssen darauf vorbereitet werden und es müssen sowohl seitens der Mitglieder als auch des Paritätischen, Indikatoren geschaffen werden, die den Fort- oder Rückschritt der Projektentwicklung ersichtlich machen.

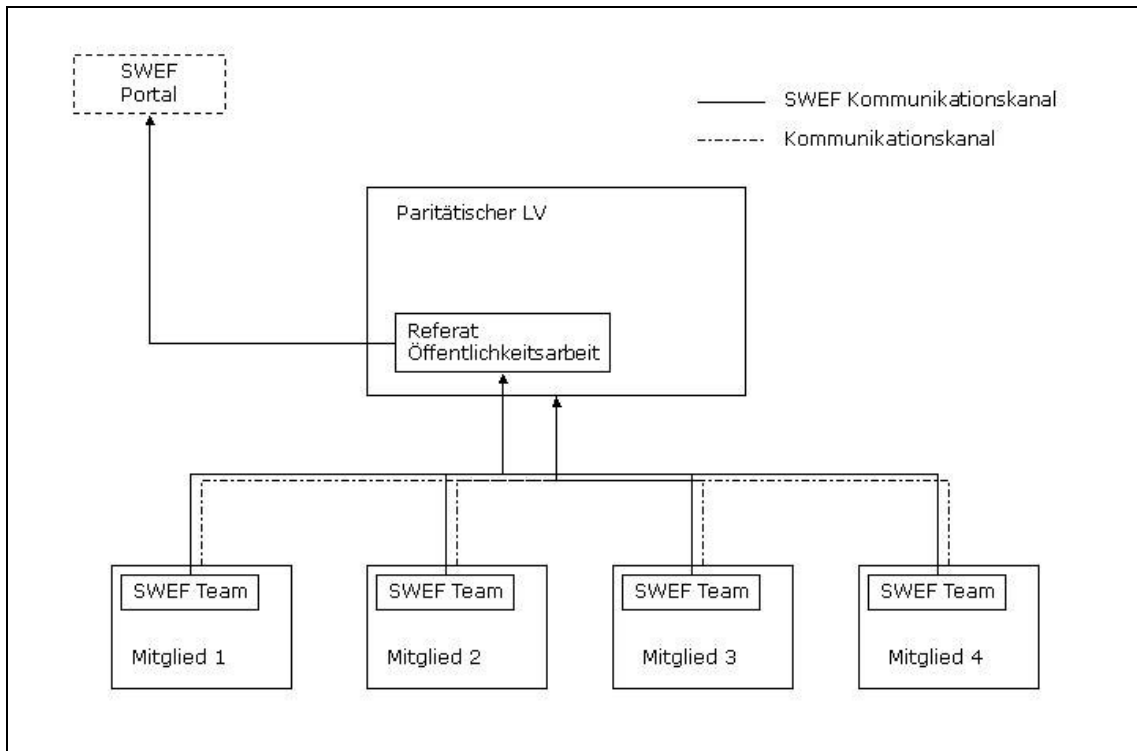


Abbildung 22: Durchführung – Dezentralisiert

Auf der einen Seite findet die Kommunikation zwischen Paritätischen und den Mitgliedern statt. Die Inhalte sind hier organisatorischer Natur. Auf der anderen Seite gibt es noch die SWEF bezogene Kommunikation, zwischen Mitglieder und dem Referat für Öffentlichkeitsarbeit, die nur die Projekteinhalte von SWEF betrifft.

Informationsverluste und Kommunikationsengpässe, wie in Kapitel 4.5. beschrieben, können hier nachhaltig den reibungslosen Ablauf von SWEF negativ beeinflussen.

Finanziell betrachtet wird sowohl der Paritätische als auch die Mitgliedsorganisationen belastet. Ein Informations- und Kommunikationsnetzwerk muss geschaffen werden, ein CMS-System wird notwendig. Das sind Aufgaben die dem Paritätischen angelastet werden. Die Mitglieder müssen für Hard- und Software sorgen, die Mehrarbeit der Mitarbeiter entlohnen und notwendige Schulungen finanzieren.

Das Verhältnis von Aufwand und Entschädigung steht bei diesem Modell nicht im Gleichgewicht. Der Aufwand, sowohl seitens des Paritätischen als auch der Mitglieder, ist wesentlich höher einzuschätzen als der zu erwartende Ertrag.

5.3 Teil-Zentralisiert

Eine Teil-Zentralisierte Form der Durchführung ergibt sich aus der Kombination von zentralisiertem und dezentralisiertem Ablauf unter Einbindung der Kreisverbände. Diese fungieren in diesem Modell als Zentrale. Die Beitragserstellung inklusive Redaktion, Nachbearbeitung und Veröffentlichung wird in den Kreisverbänden angesiedelt.

Die räumliche Aufteilung gestaltet sich getrennt, d.h. das Studio und alle anderen Bestandteile notwendig für die Nachbearbeitung oder Veröffentlichung befinden sich in den Kreisverbänden.

Gestalterisches Geschick braucht man hinsichtlich der Personalbelegung. Hier kann man sowohl auf die Personalbelegungsform des zentralisierten, oder auf die des dezentralisierten Modells zurückgreifen. Vor- und Nachteile sind in beiden Fällen vererblich, somit muss man bei der zentralisierten Personalbelegungsform, Mitarbeiter des Kreisverbandes einbinden und auf die Medienkompetenz der Mitgliedsorganisationen verzichten. Dafür erreicht man eine Hohe und anhaltende Produktqualität. Besteht man auf die Medienkompetenz, als Vorteil der dezentralen Form, so muss man eine Kombination aus zentraler und dezentraler Durchführung in Erwägung ziehen.

Hierbei können die Mitgliedsorganisationen aus ihren Mitarbeiterpool ein festes SWEF Projektteam bilden, die alle für SWEF anfallenden Aufgaben zwar parallel zu ihrem Alltagsgeschäft, aber teilentbunden davon erledigen. Somit erreicht man zum Teil eine gesteigerte aber nicht vollständige Medienkompetenz der Mitgliedsorganisationen. Dafür wird die Produktqualität sowohl sprachlich als auch inhaltlich auf ein hohes Niveau gehalten. Das ausgewählte Team entspricht, um die Einhaltung der Qualitätsrichtlinien zu gewährleisten, gewissen Vorgaben wie z. B. Qualität der Sprache oder Formulierung.

Das Team sammelt Themenvorschläge und Informationen aus dem eigenen Alltagsgeschäft oder dem der anderen Mitarbeiter und setzt diese in einen Beitrag um. Dafür müssen die SWEF Teams das Studio im Kreisverband buchen und dort die Beiträge erstellen.

Da sowohl der Paritätische als auch die Mitglieder im ständigen Kontakt mit den Kreisverbänden stehen, entsteht hier kein zusätzlicher Kommunikationskanal. Die bestehenden Kommunikationsstrukturen werden für die SWEF Kommunikation mitbenutzt und können beibehalten werden.

Die Kommunikationsintensität lässt, durch die im Vergleich zu den Mitgliedsorganisationen geringeren Anzahl an Kreisverbänden, entschieden nach. Somit sinkt auch der Informations- und Kontrollbedarf, nicht nur hinsichtlich der Zertifizierung sondern auch darüber hinaus.

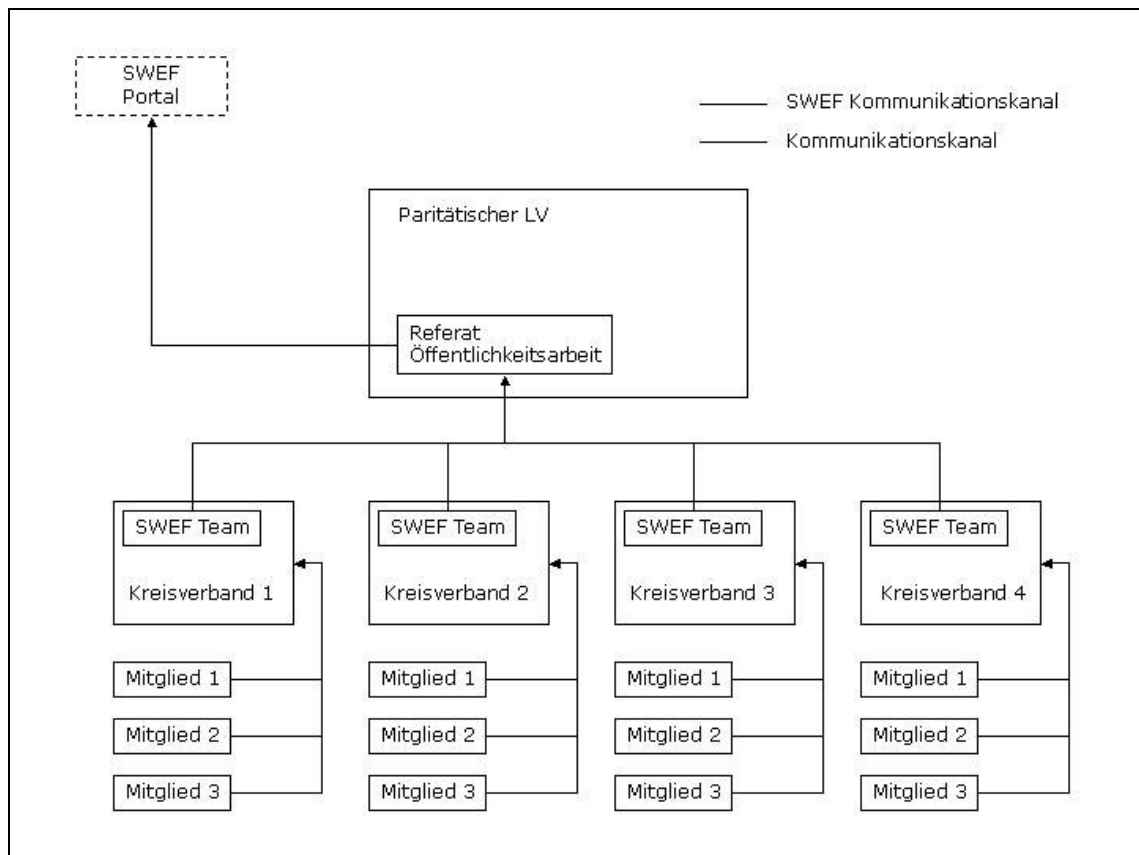


Abbildung 23: Durchführung – Teilzentralisiert

Zum Problem kann hier eine zu hohe oder zeitgleiche Buchungsabfrage des Studios werden. Hier müssen die Mitgliedsorganisationen sich entweder untereinander absprechen oder der Kreisverband entscheidet nach Aktualitäts- und Dringlichkeitskriterien der Themen wer zuerst ins Studio darf. Ein weiterer Lösungsansatz wäre die Ausstattung der Kreisverbände, die einen hohen Buchungsgrad haben, mit zusätzlichem Equipment, sodass mehrere Mitglieder zeitgleich ihre Beiträge erstellen können.

Ebenso problematisch kann sich die Tatsache erweisen, dass die Mitglieder für die Erstellung der Beiträge, die Kreisverbände aufsuchen müssen und da diese mal mehr oder weniger entfernt sind, fallen für die Anreise zum einen Kosten an, die von den Mitgliedern getragen werden müssen und zum anderen entsteht ein Zeitaufwand der kompensiert werden muss.

Zugleich bietet dieses Modell eine Teilentlastung des Paritätischen, sowohl im organisatorischen Sinne, die Kreisverbände übernehmen die Abwicklung aller für SWEF notwendigen Abläufe, als auch finanziell, eine Personalaufstockung im Paritätischen ist hier nicht mehr erforderlich, somit entfallen die Personalkosten.

Ebenso wirkt sich dieses Model auch auf die Teilnehmer entlastend aus. Sie müssen keine zusätzliche Hard- oder Software beschaffen. Die hierdurch ersparten Mittel können dann für die Anreise zum Kreisverband genutzt werden. Durch die ständige Kommunikation mit den Kreisverbänden, kann auch die Bindung der Mitglieder gestärkt werden.

Die Einführung eines Informationsnetzwerks ist auch hier unerlässlich. Zwar verlagert sich der Kommunikationsschwerpunkt in die Kreisverbände, somit entsteht auf der einen Seite eine Intensitätsminderung der Kommunikation zwischen dem Paritätischen und den Mitgliedern, aber auf der anderen Seite findet eine Steigerung der Kommunikationsintensität zwischen Kreisverbände und Mitglieder statt. Der Kommunikations- und Informationsbedarf für SWEF bleibt allgemein hoch.

Durch die Einführung eines Informationsnetzwerks kann man auch der Buchungsproblematik Abhilfe schaffen. Durch ein einfaches Online-Buchungssystem kann man den Mitgliedern die Möglichkeit geben auf die Studios zuzugreifen, deren Verfügbarkeit abzufragen und diese für eigene Zwecke zu buchen. Somit bleibt den Kreisverbänden zusätzliche organisatorische und Verwaltungsarbeit erspart und für die Mitgliedern verringert sich der Aufwand, der für die Buchung der Studios notwendig ist.

Im großen und ganzen schafft dieses Modell eine Entlastung beider Seiten, sowohl der Mitglieder als auch des Paritätischen und bietet mehr Anreize sich an SWEF zu beteiligen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

SWEF ist noch ein relativ junges Projekt und durch seine Beschaffenheit einzigartig. Es ist ein interaktions- und kommunikationsintensives Projekt, das von seinen Mitgliedern lebt, durch sie Form annimmt und dessen Erfolg von ihrer Teilname abhängt. Das Projekt lebt von seiner Aktualität und von seiner Nähe an soziokulturellen Brennpunkten. Es werden Themen behandelt die wirklich sind, Themen aus dem Leben, von den fast jeder, mal mehr oder weniger betroffen ist oder war. Dadurch lässt sich SWEF keiner genauen Zielgruppe zuordnen.

Dies wiederum und die einzigartige Beschaffenheit von SWEF machen das Projekt zu einem Spartenradio, das sich von der Masse abhebt, allerdings auch mit den Problemen eines Spartenradio zu kämpfen hat. Eine Marktnischenstrategie kann sehr erfolgreich sein, wie man anhand einiger bekannter Unternehmen sehen kann, aber sie kann auch gleichzeitig, trotz großer Anstrengungen erfolglos bleiben. Das Produkt muss sich durch seine Besonderheiten abheben und im Falle von SWEF ist es eine Tatsache, dass die Behandlung soziokultureller Themen in dieser Form und diesem Ausmaß einzigartig ist.

Die Beiträge, die zugleich das Produkt von SWEF sind, haben unter anderem einen entscheidenden Stellenwert für die Zukunft von SWEF. Die Projektmitglieder müssen sich weiterhin engagiert an SWEF beteiligen und Beiträge produzieren, um die Weiterentwicklung des Projekts zu gewährleisten. Von der Vielfalt der Beiträge hängt die Anzahl der Zugriffe auf das SWEF Portal ab und diese Quote ist ausschlaggebend dafür, wenn es um die Sponsorenaquise geht.

Drüber hinaus sind die Beiträge auch eine mögliche Finanzquelle, berücksichtigt man den Einsatz von SWEF als Agentur für Soziales. Die vorrecherchierten Beiträge können an Interessenten, seien es Zeitschriften, Magazine, Fernseh- oder Rundfunksender verkauft werden. Der Erfolg hierfür hängt entscheidend von der Produktqualität ab, denn nur hochwertige Beiträge, sowohl gesprochen als auch geschrieben finden einen Abnehmer.

Der Qualitätssicherungsprozess beginnt bei der technischen Ausstattung und geht hin bis zur journalistischen Kompetenz der Projektteilnehmer. Um die Produktqualität zu sichern und ausbauen zu können, müssen Rahmenbedingungen, wie z. B. gleich hochwertige Ausstattung für alle Teilnehmer oder kontinuierliche Schulungs- und Weiterbildungsprozesse der Teilnehmer in den Bereichen Rundfunkjournalismus und Journalismus allgemein, geschaffen werden. Ebenso wichtig für das Qualitätsmanagement ist eine Zertifizierung, die durch das Durchleuchten der einzelnen Prozesse nicht nur einen internen Nutzen hat, sondern unter anderem auch für die potenziellen Kunden eine Rolle spielt.

Auf dem Weg zur Selbständigkeit ist SWEF von Sponsoren abhängig. Diese gewährleisten die finanzielle Unabhängigkeit und deshalb sind sie so wichtig. Die Zahlungsbereitschaft der Sponsoren ist aber von dem „Marktwert“ von SWEF abhängig, der sich aus der Popularität, gemessen an der Anzahl der Zugriffe, ergibt.

Um diese Popularität zu erlangen bedarf es in erster Linie, einer verstärkten Promotion bei den Zielgruppen und des weiteren, eines kontinuierlichen Einsatzes der Mitglieder. Die Promotion kann wie bereits mit der ehemaligen Landesanstalt für Arbeit geschehen, durch gegenseitige Verlinkungen erzeugt werden, wobei die Ausweitung auf andere Medien wie den Rundfunk, Tageszeitungen oder Magazine nicht ausgeschlossen werden darf. Eine weitere Promotionsquelle sind die SWEF Mitglieder. Diese können durch ihren Einsatz nicht nur die Kontinuität und Aktualität von SWEF beeinflussen, sondern haben durch ihre tägliche Arbeit, die Möglichkeit SWEF direkt an die Zielgruppen zu bringen.

Einige Projektmitglieder sind sich ihrer Verantwortung und ihres Potenzials hinsichtlich SWEF nicht bewusst. Während sich einige verstärkt engagieren und das Potenzial von SWEF erkannt haben, taumeln die anderen noch in relativer Dunkelheit. Sie haben die Notwendigkeit ihrer Teilnahme nicht erkannt und behandeln SWEF als Fremdkörper. Darum ist es notwendig die Mitglieder in ihrem Handeln für SWEF zu unterstützen und ihnen die Vorzüge von SWEF zu verdeutlichen. Sie müssen SWEF verinnerlichen und zu einem Teil ihres Alltagsgeschäfts werden lassen. Dies erreicht man u.a. durch verstärkte Information seitens des Paritätischen.

Die Mitglieder müssen SWEF verstehen und der Paritätische sollte mittels Befragungen die Wünsche der Mitglieder erörtern und berücksichtigen. Ein Alleingang ist sowohl seitens der Mitglieder, als auch vom Paritätischen aus sehr erfolgsmindernd. Darum gilt es gerade jetzt, wo SWEF sich noch in der Wachstumsphase befindet, zusammenarbeiten und gemeinsam die weitere Entwicklung und somit auch die Zukunft von SWEF gestalten.

Trotz seiner „Jugend“ hat SWEF teils klar definierte Strukturen, die jedoch nicht gänzlich „Kinderkrankheiten“ ausschließen. So ist es gerade im Hinblick auf seine kommunikationsintensiven Beschaffenheit notwendig, Kommunikationsstrukturen zu schaffen und zu etablieren, um SWEF eine Zukunftsperspektive zu ermöglichen.

Die Notwendigkeit für den Einsatz einiger Systeme, wie z. B. Content-Management-Systeme (CMS) oder Computer-Collaborative-Work-Systeme (CSCW) ist zwar zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht gegeben, jedoch für die Zukunft von SWEF unerlässlich. Für die Aufrechterhaltung der jetzigen Situation sind diese Komponenten „nice to have“ und nur bedingt notwendig. Anders gestaltet sich der Ausblick in die Zukunft. Ohne den Einsatz von Informations- und Kommunikationsnetzwerke wird der Nährboden für die weitere Entwicklung von SWEF nicht mehr die benötigten Ressourcen zur Verfügung stellen können. Die Projektmitglieder müssen die Möglichkeit des gegenseitigen Austausches und Zusammenarbeit haben.

So können sie untereinander oder mit dem Paritätischen, gemeinsam größere Projekte angehen, die wiederum mehr Anziehungskraft auf die Zielgruppen haben. Sie können sich gegenseitig unterstützen und dies nicht nur innerhalb von SWEF, sondern auch darüber hinaus. Dies führt zu einer engeren Bindung zu SWEF und zum Paritätischen.

Betrachtet man SWEF auf Bundes- oder EU-Ebene so wird die Notwendigkeit solcher Systeme sichtbar. Bereits auf Landesebene ist der Zerstreuungsfaktor der Mitglieder im Bezug auf die Standorte sehr hoch. Auf Bundesebene oder gar EU-Ebene werden die Entfernungen zwischen Landesgeschäftsstellen und Mitglieder sehr groß sein, auf EU-Ebene länderüberschreitend. Einfache Kommunikations- und Informationsstrukturen, wie E-Mail oder Telefon können dem Informations- und Kommunikationsbedarf nicht mehr gerecht werden. CMS oder CSCW Systeme werden in diesem Fall unerlässlich.

Man bedenke, zwei oder mehrere Mitglieder, die ähnliche Aufgabengebiete haben beschließen zusammen zu arbeiten. Das Ausmaß der Inhalte der ausgetauscht werden muss, überschreitet um ein vielfaches das Potenzial der „einfachen“ Kommunikations- und Informationsstrukturen. Der Austausch ist nicht unmöglich, aber er findet zur Lasten der Aktualität satt und dies wirkt sich negativ auf die Zugriffe aus.

Der Austausch von Informationen beschränkt sich allerdings nicht nur auf dem oben geschilderten Fallbeispiel, er geht weit darüber hinaus. Gerade im Hinblick auf die Medienkompetenz der Mitarbeiter des Paritätischen und den dazu gehörigen Organisationen, sind Informations- und Kommunikationsnetzwerke von Vorteil. Standortunabhängiger Austausch von Erfahrungen, die Zusammenarbeit an ein und dem selben Projekt, ob auf Bundes- oder Länderebene, die Möglichkeit Schulungen und andere informative Veranstaltungen im Rahmen eines E-Learning Projektes abzuhalten, sind nur einige Beispiele für das Potenzial von Informations- und Kommunikationsnetzwerken.

Die Zukunft von SWEF ist vielversprechend. Das ursprüngliche Internetradioprojekt kann sich bei einem bundesweitem Betrieb zu einem Informationsportal entwickeln und parallel zur eigentlichen Kernaufgabe, von allen Interessenten genutzt werden. Dabei sind z. B. Ausbildungssuchende, angehende Zivildienstleistende, Personen die ein freiwilliges soziales Jahr absolvieren möchten, Immigranten, Menschen mit Behinderungen, bis hin zu Unternehmen die sich sozial engagieren möchten, nur einige mögliche Interessengruppen, die SWEF als Informations- und Austauschplattform nutzen können. Darüber hinaus können auf diesen Gebieten, mittels SWEF auch beratende Dienstleistungen, sowohl seitens des Paritätischen als auch seiner Mitglieder erbracht werden. Diese Dienstleistungen sind durch das Medium Internet standortunabhängig.

Auch International, zumindest Europaweit, gibt es viele Möglichkeiten. Schulen, Hochschulen oder Universitäten, können beispielsweise SWEF als Börse für einen gegenseitigen Austausch nutzen. Soziale Organisationen aus dem Ausland können sich SWEF anschließen und somit das Potenzial um ein vielfaches verstärken. Soziokulturelle Belange können dann International behandelt und ans Tageslicht gebracht werden.

SWEF ist auf sozialer Ebene ein Unikat mit einem großen Nutzen, sowohl für die Teilnehmer als auch für die Zielgruppen, denn beide finden durch SWEF einen Weg des gegenseitigen Austausches. Darum dürfen keine Mühen gescheut werden das Projekt weiter anzutreiben. Die Grundidee von SWEF, Soziokulturelles öffentlich zu machen und die Gesellschaft für Soziales zu sensibilisieren muss weiterverfolgt werden.

Es ist der Schutzinstinkt des Menschen, die Augen zu verschließen. Sich abzuwenden und Vieles zu übersehen geschieht allerdings aus Angst. Angst aus Unwissenheit resultierend und aus Angst vor dem Ungewissen. SWEF klärt auf, SWEF mobilisiert und SWEF zeigt, dass Machtlosigkeit eine Frage des Wissens und des Willens ist. Denn schließlich geht es um uns, um Menschen.

Anhang A: Interviewfragen

Die nachfolgenden Fragen sind Bestandteil eines Fragenkatalogs, der zur Ermittlung des Ist-Zustandes eingesetzt wurde.

Interviewfragen

1. Was ist SWEF? Welche Inhalte?
2. Woraus entstand SWEF?
3. Wer macht SWEF?
 - a. Besteht eine Zusammenarbeit mit anderen Organisationen?
4. Was ist das Produkt?
5. Wer beteiligt sich am Projekt? Wer sind die Teilnehmer?
6. Welches Budget steht zur Verfügung für das Projekt?
7. Wer trägt die Kosten?
 - a. Von wem wird SWEF finanziell getragen und unterstützt?
 - b. Wenn die Kosten aufgeteilt werden, zu welchen Anteilen?
 - c. Nach welchen Maßstäben werden die Anteile aufgeteilt?
 - d. Ist SWEF ein Projekt, das künftig sich selbst finanzieren soll?
8. Wurden Zielgruppen definiert?
 - a. Wenn ja, welche Zielgruppe wird angesprochen?
 - b. Wenn nein, welche Zielgruppe/en sollen erreicht werden?
9. Welche Ziele sollen erreicht werden?
 - a. Warum SWEF?
 - b. Gibt es intern oder extern ausgerichtete Ziele?
 - i. Wenn ja welche?
 - c. Gibt es eine bestimmte Hierarchie innerhalb der Gesetzten Ziele?
 - i. Wenn ja, welche Ziele haben höhere Prioritäten und warum?
 - d. Wurde ein Zeitrahmen festgelegt für die Erreichung der Ziele?
 - e. Wurden Indikatoren definiert, anhand denen man die Projektentwicklung messen kann?

10. Wurden Richtlinien für SWEF ausgearbeitet die,
 - a. eine Produktqualität bestimmen und der Qualitätssicherung dienen?
 - b. die Rollenverteilung der Teilnehmer bestimmen?
 - c. den Arbeitsfluss bestimmen?
 - i. Verantwortungsträger?
 - ii. Schlüsselstellen?
 - iii. Zeitvorgaben?
 - d. helfen die Barrierefreiheit einzuhalten?
11. Gibt es weitere oder andere Richtlinien?
12. Welche Organisationsstruktur haben Sie für SWEF ausgewählt?
13. Wer übernimmt die Projektführung?
 - a. Für das gesamte Projekt.
 - b. Für die einzelnen Teilprojekte.
14. Welche Aufgaben haben die Teilnehmer?
15. Sind die Themen vorgegeben oder werden sie, von den Teilnehmern frei ausgewählt?
 - a. wenn freie Wahl, werden die Themen erst mit dem Landesverband abgesprochen oder existieren Richtlinien, welche die Auswahl eingrenzen?
16. Wie wird das Projekt SWEF nach Außen kommuniziert?
 - a. In welcher Form wird SWEF nach außen präsentiert?
 - b. Was wird unternommen für:
 - i. die Promotion des Projekts?
 - ii. die Vermarktung des Projekts?
 - iii. das Sponsoring des Projekts?
17. Wer betreut das SWEF Portal im Internet?
 - a. Intern oder Extern?
 - i. Wenn intern, werden die Mitarbeiter ausschließlich hierfür eingesetzt?
 - ii. Wenn extern, wie erfolgt hier der Informationsaustausch und die Kommunikation?
 1. Wurden Verantwortlichkeiten und Rollen schon definiert?
 - b. Wer übernimmt die Kosten?

18. Werden die Inhalte von den Teilnehmern online gestellt oder übernimmt eine zentrale Stelle die Veröffentlichung?
 - a. Wenn die Teilnehmer veröffentlichen, gibt es Vorgaben, die den Ablauf bestimmen?
 - b. Wenn nicht, auf welchem Wege werden die Inhalte übermittelt und wer trägt die Kosten hierfür?
19. In welchem Format werden die Inhalte gespeichert?
 - a. Gibt es hierfür bestimmte Vorgaben, die das Dateiformat, die Dateigröße oder ähnlichem bestimmen?
20. In welcher Form liegen die Inhalte vor?
 - a. Analog oder Digital, Audiodateien, Textdateien etc.?
 - b. Werden sie in Datenbanken oder Bibliotheken archiviert?
21. Auf welchem Weg findet der Informationsaustausch zwischen den einzelnen Teilnehmern und zwischen Teilnehmern und dem Landesverband statt?
22. Gibt es eine Vernetzung im IT Sinne zwischen den Teilnehmer untereinander und zwischen Teilnehmer und Landesverband?
 - a. Wenn nein, gibt es Überlegungen für die Einführung eines Netzwerks?
23. Kommen IT-Informationssysteme wie Content Management Systeme, CSCW Systeme und E-Mail oder andere Kommunikationssysteme zum Einsatz?
 - a. Wenn JA, welche?
 - b. Wenn NEIN, warum nicht?
24. Besitzen die Teilnehmer die notwendige Technische Ausstattung?
 - a. Software:
 - i. Einheitliche Software für die Bearbeitung von Audiodateien?
 - ii. CSCW, Content Management oder andere Software?
 - b. Hardware:
 - i. Aufnahme Equipment?
 - ii. Computer mit, für die Anforderungen ausreichender Leistung?

25. Wird die technische Ausstattung gestellt oder liegt die Beschaffung bei den Teilnehmern?
- a. Gibt es projektübergreifende Vorgaben, welche die Leistung der Hardware und der Software bestimmen?
 - b. Gibt es Vorgaben zur Hersteller-/ Händlerwahl?
 - c. Haben alle Teilnehmer die gleiche Ausstattung?
 - d. Wenn die Beschaffung bei den Teilnehmern liegt, werden die Kosten für die Hard- und Software erstattet?
 - i. Wenn NEIN welchen Anreiz haben die Teilnehmer die Kosten selbst zu tragen?
26. Sind Software und Hardware Updates berücksichtigt worden?
- a. Wer bestimmt wann ein Update erfolgen muss?
 - b. Wer trägt die Kosten?
 - c. Gibt es Zeitvorgaben für einen eventuellen Rollout?
27. Wie werden die Teilnehmer auf die Aufgaben vorbereitet?
- a. Schulungen (Hard- und Software, Moderation etc.)?
 - i. Wer hält diese?
 - ii. Sind sie für die Teilnehmer kostenlos?
 - b. Weiterbildungskurse?
28. Wie werden Wissensunterschiede zwischen den einzelnen Teilnehmern ausgeglichen? Die Voraussetzungen um die Themen der Schulungen zu verstehen sind von Teilnehmer zu Teilnehmer verschieden.
- a. Gibt es projektinterne Meetings die dazu beitragen sollen gelerntes zu vertiefen?
 - b. Werden mehrere Schulungen, nach Wissensständen (Anfänger, Fortgeschrittene) aufgeteilt angeboten?
29. Wurden Überlegungen gemacht für den Umgang mit Wissensverluste, hervorgerufen durch Personalfluktuatun?
- a. Wenn JA welche?
 - b. Wenn NEIN Sind dann die Teilnehmer auf sich selbst gestellt um neuen Mitarbeiter die Mitarbeit am Projekt zu ermöglichen?
 - i. Organisation von notwendigen Schulungen z. B.?

30. Wird das Projekt dokumentiert?
31. Wie erfolgt die Mitarbeit einzelner Mitarbeiter am Projekt?
 - a. Werden die Mitarbeiter von ihren alltäglichen Aufgaben ganz oder teilweise entbunden?
 - b. Werden die SWEF Aufgaben parallel zum Alltagsgeschäft erledigt?
 - c. Wird die Mitarbeit am Projekt SWEF zusätzlich belohnt?
 - i. Wenn JA, wie und von wem?
32. Wie werden die Teilnehmer zur Teilnahme motiviert und welche Anreize gibt es, wenn sie sich aktiv am Projekt beteiligen?
33. Gibt es bereits Überlegungen oder Vorstellungen wie sich SWEF in Zukunft entwickeln bzw. welches Ausmaß SWEF annehmen soll?
 - a. Agentur?
 - b. Bundesweit?
 - c. Europaweit?

Literaturverzeichnis

- Boenigk, M. (2001): Umsetzung der Integrierten Kommunikation – Anreizsysteme zur Implementierung Integrierter Kommunikation, 1.Auflage Februar 2001, Wiesbaden
- Ahrens, R./Behrendt, M. (1995): Integrierte Kommunikation als unternehmerischer Erfolgsfaktor
- Arnold, A.C. (1997): Kommunikation und unternehmerischer Wandel, Wiesbaden
- Bänisch, A. (1995): Kommunikationspolitik, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J.: Handwörterbuch des Marketing, 2.Auflage, Stuttgart
- Berger, R./Gärtner, H.-D./Mathes, R. (1989): Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden/Frankfurt a. M.
- Bruhn, M (1997): Kommunikationspolitik. Bedeutung-Strategien-Instrumente, München
- Bruhn, M. (1998): Interne Kommunikation, in Meyer, A.: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart
- Bruhn, M./Dahlhoff, H.D. (1993): Integrierte Kommunikation – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, in Bruhn, M./Dahlhoff, H.D.: Effizientes Kommunikationsmanagement, Stuttgart
- Derieth, A. (1995): Unternehmenskommunikation, Opladen
- Gerhard H. Schlick (1997): Projektmanagement – Gruppenprozesse – Teamarbeit. Wege, Hilfen und Mittel zu schnittstellenminimierter Problemlösungskompetenz, 3.Auflage, Renningen-Malmsheim
- Höckel, G. (1975): Communications – Besser verstehen, leichter verständigen, Landsberg
- North, K. (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, 2.Auflage, Wiesbaden
- Bürgel, H.D. (1998): Wissensmanagement, Berlin

- Güldenbergl, S. (1998): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, 2.Auflage, Wiesbaden
- Krcmar, H. (1997): Informationsmanagement, Berlin
- Petkoff, B. (1998): Wissensmanagement, London
- Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement, Wiesbaden
- Koreimann, Dieter S. Dr. (1988): Management, 4.Auflage, München-Wien
- Wagner, D. Prof. Dr. (1989): Organisation, Führung und Personalmanagement. Neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung, Freiburg im Breisgau
- Remer, A. Dr. (1989): Organisationslehre. Eine Einführung, Berlin-New York
- Krondörfer, W. (1989): Unternehmensführung. Einführung, Entscheidungslogistik, soziale Komponenten im Entscheidungsprozess, 7.Auflage, Wiesbaden
- Bühner, R. Dr. (1989): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4.Auflage, München-Wien
- Schmidt, G. (2000): Methode und Techniken der Organisation, Stuttgart
- Berthel, J. (1992): Informationsbedarf, in: Frese , v. E. Handwörterbuch der Organisation, 3.Auflage, Stuttgart
- Chapulsky, J./Gottlob, S. (2000): Der Mensch in der Organisation, 4.Auflage, Gießen
- Frese, v. E. (1998): Grundlagen der Organisation, 7.Auflage, Wiesbaden
- Holm, K. (1991): Die Befragung, 4.Auflage, München
- Schönecker, H. G./Nippa, M. (1990): Computerunterstützte Methoden für das Informationsmanagement, Baden-Baden
- Koreimann, D. S. (1976): Methoden der Informationsbedarfsanalyse, Berlin-New York
- Litke, H. D. (1995): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 9.Auflage, München-Wien
- S. Baumeister (2003): Der Paritätische ist ein bisschen anders, als die anderen Spitzenverbände, SWEF Radiobeitrag,
<http://www.swefradioportal.de/beitrag/paritaet.txt>

- Der Paritätische (2002): „50 Jahre Paritätischer Wohlfahrtsverband Baden-Württemberg“
- Borsetzky, H.: Grundsätze einer Soziologie in der Industrieverwaltung
- Grochla, E., Unternehmungsorganisation
- Bühner, Betriebswirtschaftliche Organisation, Auflage 4
- Krüger, W.: Bedeutung und Formen der Hierarchie
- Wagner D.: Organisation, Führung und Personalmanagement
- Infoblatt „Der Paritätische ...“

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift